

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	EQUIPOS DE TRABAJO Y APTITUDES DE PARTICIPACIÓN. MODELO REAL E IDEAL
TUTOR	Antonio Tonelli
AUTOR(ES)	Mónica Fernández Morao Zaida Lorena Tovar Bigott
ÁREA	Relaciones Industriales – Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	113
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Formación de sentido de equipo a través de la participación. Blake, Mouton y Allen
TIPO DE INVESTIGACION	Estudio exploratorio descriptivo
TIPO DE DISEÑO	Correlacional no experimental. Transversal
POBLACIÓN	Equipos de trabajo compuestos por gerencias de la empresa estudiada
TIPO DE MUESTREO	
MUESTRA	

UNIDAD DE ANÁLISIS	Todos los equipos de trabajo de la empresa estudiada
VARIABLES	Formación de sentido de equipo: modelo real e ideal. Y aptitudes de participación
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Para la investigación se utilizó dos instrumentos de recolección tipo cuestionario; los cuales son: el primero para identificar los modelos real e ideal en la organización obtenido de la teoría expuesta por Blake, Mouton y Allen y el segundo para identificar las aptitudes de participación de los equipos de trabajo obtenido de un estudio previo basado en la teoría de Blake, Mouton y Allen.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	<p>La presente investigación tiene como propósito “determinar cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos real e ideal de trabajo en equipo, según la teoría de Blake & Mouton en una empresa petrolera en el área metropolitana de caracas. Para ello se tomó como unidad de análisis la percepción que tienen los empleados de una empresa petrolera sobre el funcionamiento real del trabajo en equipo en donde laboran, las representaciones ideales del trabajo en equipo y las aptitudes de participación de los equipos de la organización. Se tomó como base la investigación realizada previamente por Cañizares y Álvarez (2000) con la finalidad de tener mayor orientación del tema y así obtener más precisión en el estudio. Corresponde a una investigación de diseño no experimental transversal, y un estudio correlacional, se recolectó la información necesaria a través del instrumento expuesto por dicha teoría y mediante un instrumento de escala tipo Likert basado en los lineamientos a los que hacen referencia Blake & Mouton, realizado y validado por Cañizares y Álvarez. La investigación realizada resulta beneficiosa para las organizaciones y todas aquellas personas interesadas en conocer y entender la influencia de las aptitudes de participación en la formación del sentido de equipo, ya que a medida que exista mayor participación existirá un mayor trabajo en equipo. Se concluyó que los miembros de la empresa estudiada operan de manera individual sin unir esfuerzos para lograr los resultados de manera eficiente. A partir de los datos arrojados se pudo inferir que la formación de sentido de equipo a nivel organizacional es baja que pudo ser explicado por los niveles de participación arrojados en el estudio.</p> <p>Palabras clave: equipo de trabajo, participación, eficacia, alineación.</p>



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

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

Realizado por:

Mónica Fernández Morao

Zaida Lorena Tovar Bigott

Profesor guía:

Antonio Tonelli

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de
: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



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

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

Tutor.

Antonio Tonelli

Realizado por:

Mónica Fernández Morao

Zaida Lorena Tovar Bigott

Caracas, septiembre de 2013

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Del Valle por acompañarme a lo largo de mi carrera dándome la fortaleza para seguir adelante.

A mi mamá Mónica por enseñarme a nunca rendirme y a luchar por lo que quiero, por ser mi apoyo y mi energía.

A mi papá Luis por incentivar me a ser mejor sin importar lo que el mundo diga.

A mi morocho Luis por ser mi compañero de vida por animarme cuando las cosas no eran favorables.

A mi hermanita Margarita, nada de esto lo hubiera logrado sin ti, sin tu alegría y entusiasmo.

A mis abuelos Yolanda y Simón por enseñarme desde pequeña el valor de la constancia y estar ahí en todo momento.

Mónica María Fernández Morao.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle por acompañarme en todo momento en mi vida y carrera profesional.

A mi madre por su gran amor y apoyo, que permitió que cumpliera la meta de ser una profesional. Este logro es para ti mami.

A mi padre que en paz descanse, quien en vida me dio todo su amor y apoyo y me guió para que cumpliera mis metas.

A mi hermano, quien me ha apoyado y ha estado conmigo en todo momento.

A mi novio por estar conmigo durante mis años de carrera profesional brindándome su apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

A toda mi familia porque siempre estuvieron conmigo en todo momento.

Zaida Lorena Tovar Bigott.

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos primeramente a Dios y a la Virgencita del Valle por estar presentes en nuestras vidas y carrera profesional.

A nuestros padres, por sus sacrificios y ayudarnos a lograr esta meta, por darnos una excelente educación. A nuestros hermanos que siempre han estado con nosotras y nos han apoyado en los momentos más difíciles.

Agradecemos a Sol Castiglia Gerente de Recursos Humanos porque sin su ayuda realizar esta tesis hubiera sido imposible.

De igual forma, al profesor Tonelli, nuestro tutor por ayudarnos a través de sus conocimientos en la realización de la tesis de grado guiándonos en su enfoque y estructura.

Mónica Fernández Morao

Zaida Lorena Tovar Bigott.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
CAPÍTULO II	22
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos:	22
CAPÍTULO III.....	23
MARCO TEÓRICO	23
3.1 Antecedentes	23
3.2 Equipos de trabajo.....	23
3.2.1 Perspectiva histórica.....	23
3.2.2. Equipo de trabajo y su importancia en las organizaciones.....	24
3.2.3. Equipos de trabajo eficaz	25
3.2.4 Tipos de equipos de trabajo.....	27
3.2.5 Número de participantes	28
3.2.6. Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupo de Trabajo.....	28
3.3 Cómo trabajar en equipo.....	29
3.3.1 Sinergia y trabajo en equipo.....	29
3.3.2 Formación del sentido de equipo.....	30
3.3.3 El cuadro del trabajo en equipo	31
3.3.4 Aptitudes de participación.....	35
3.3.5 Identificación de aptitudes de participación	36

3.3.6 Programas orientados al proceso	37
3.3.7 Programas orientados al contenido.....	38
CAPITULO IV.....	39
MARCO CONTEXTUAL	39
4.1 Reseña Histórica:.....	39
4.2 Misión	39
4.3 Valores	40
CAPÍTULO V	42
MARCO METODOLÓGICO	42
5.1 Tipo de Investigación y Diseño de investigación.....	42
5.2 Unidad de análisis	43
5.3 Población y Muestra.....	43
5.4 Definición conceptual de las variables	44
5.4.1 Modelo Real del Trabajo en equipo	44
5.4.2 Modelo Ideal del Trabajo en equipo.....	44
5.4.3 Aptitudes de participación.....	44
5.5 Definición operacional de las variables.....	45
5.6 Operacionalización de variables.....	47
5.7 Proceso de recolección de datos	48
Instrumento 1	48
Validez y confiabilidad	49
Técnica de análisis	49
Instrumento 2	50
Validez	50
Confiabilidad.....	50
Técnica de análisis	50
5.8 Procesamiento de los datos	51
CAPITULO VI.....	52

ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
6.1 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de RRHH	52
6.1.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador.	53
6.1.2 Análisis General	54
6.2 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Exploración	55
6.2.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Exploración.....	56
6.2.2 Análisis General	57
6.3 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Relaciones Externas.....	58
6.3.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Relaciones Externas.	59
6.3.2 Análisis general	60
6.4 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Tecnología	60
6.4.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Tecnología	61
6.4.2 Análisis general	62
6.5 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Finanzas	63
6.5.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Finanzas	64
6.5.2 Análisis general	65
6.6 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Técnica	65
6.6.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Técnica	66
6.6.2 Análisis General	67
6.7 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Legal.....	68
6.7.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Legal.....	69
6.7.2 Análisis General	69
6.8 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia HSE	70
6.8.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia HSE	71
6.8.2 Análisis General	71
6.9 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Procura y Cumplimiento.....	72
6.9.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Procura y cumplimiento	73
6.9.2 Análisis General	73

6.10. Análisis Organizacional	74
6.10.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Organizacional	76
6.10.2 Análisis General	76
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	83
ANEXO A ENCUESTA DIAGNOSTICO TRABAJO EN EQUIPO	84
ANEXO B. ENCUESTA DE OPINIÓN.....	92
ANEXO C. MODELOS OBTENIDOS POR EQUIPO DE TRABAJO.....	95
ANEXO D. MEDIAS APTITUDES DE PARTICIPACIÓN	104
ANEXO E. CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS POR MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO	113
ANEXO F. CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS DE APTITUDES DE PARTICIPACIÓN.	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Diferencias entre equipos y grupos de trabajo.....	22
Tabla N° 2 Definición operacional Modelo real e ideal.....	42
Tabla N° 3 Definición operacional Aptitudes de participación.....	43
Tabla N° 4 Operacionalización de la variable Formación de sentido de equipo: Modelo real e ideal.....	44
Tabla N° 5 Operacionalización de la variable Aptitudes de participación.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1 Modelo real e ideal Gerencia de RRHH.....	51
Grafico N° 2 Aptitudes de participación Gerencia de RRHH.....	52
Grafico N° 3 Modelo real e ideal Gerencia de Exploración.....	54
Grafico N° 4 Aptitudes de participación Gerencia de Exploración.....	55
Grafico N° 5 Modelo real e ideal Gerencia de Relaciones Externas.....	57
Grafico N° 6 Aptitudes de participación Gerencia de Relaciones Externas.....	58
Grafico N° 7 Modelo real e ideal Gerencia de Tecnología.....	59
Grafico N° 8 Aptitudes de participación Gerencia de Tecnología.....	60
Grafico N° 9 Modelo real e ideal Gerencia de Finanzas.....	62
Grafico N° 10 Aptitudes de participación Gerencia de Finanzas.....	63
Grafico N° 11 Modelo real e ideal Gerencia de Técnica.....	64
Grafico N° 12 Aptitudes de participación Gerencia de Técnica.....	65
Grafico N° 13 Modelo real e ideal Gerencia de Legal.....	67
Grafico N° 14 Aptitudes de participación Gerencia de Legal.....	68
Grafico N° 15 Modelo real e ideal Gerencia de HSE.....	69
Grafico N° 16 Aptitudes de participación Gerencia de HSE.....	70

Grafico N° 17 Modelo real e ideal Gerencia de Procura y Cumplimiento.....	71
Grafico N° 18 Aptitudes de participación Gerencia de Procura y Cumplimiento.....	72
Grafico N° 19 Modelo Ideal Organizacional.....	73
Grafico N° 20 Modelo Real Organizacional.....	74
Grafico N° 21 Aptitudes de participación Organizacional.....	75

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito “Determinar cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos real e ideal de trabajo en equipo, según la teoría de Blake & Mouton en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas. Para ello se tomó como unidad de análisis la percepción que tienen los empleados de una empresa petrolera sobre el funcionamiento real del trabajo en equipo en donde laboran, las representaciones ideales del trabajo en equipo y las aptitudes de participación de los equipos de la organización.

Se tomó como base la investigación realizada previamente por Cañizares y Álvarez (2000) con la finalidad de tener mayor orientación del tema y así obtener más precisión en el estudio. Corresponde a una investigación de diseño No Experimental Transversal, y un estudio Correlacional, se recolectó la información necesaria a través del instrumento expuesto por dicha teoría y mediante un instrumento de escala tipo Likert basado en los lineamientos a los que hacen referencia Blake y Mouton, realizado y validado por Cañizares y Álvarez.

La investigación realizada resulta beneficiosa para las organizaciones y todas aquellas personas interesadas en conocer y entender la influencia de las aptitudes de participación en la formación del sentido de equipo, ya que a medida que exista mayor participación existirá un mayor trabajo en equipo.

Se concluyó que los miembros de la empresa estudiada operan de manera individual sin unir esfuerzos para lograr los resultados de manera eficiente. A partir de los datos arrojados se pudo inferir que la formación de sentido de equipo a nivel organizacional es baja que pudo ser explicado por los niveles de participación arrojados en el estudio.

Palabras clave: equipo de trabajo, participación, eficacia, alineación.

INTRODUCCIÓN

La dinámica empresarial actualmente se desarrolla en un entorno en donde las exigencias competitivas del mercado, la tecnología y la globalización entre otros factores, obligan a las organizaciones a enfrentarse a nuevos retos y a replantearse un cambio en cuanto a la dinámica de los recursos humanos, para obtener la eficacia, productividad, calidad, creatividad e innovación en el trabajo; buscan nuevas formas de lograr posicionarse en el mercado y lo hacen a través de equipos de trabajo (Cañizares & Álvarez, 2000, pág. vi). Éstos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes (Gil, Rico , & Sánchez, 2008). Es aquí donde radica su importancia, el impacto que tienen los resultados de los equipos en la organización y los niveles de eficiencia a los que se pueden llegar si se manejan de forma adecuada.

Es por esto, que se estudió los equipos de trabajo a partir de la teoría de Blake, Mouton y Allen, a través de las aptitudes de participación de todos los empleados de una organización y cómo estas aptitudes influyen en la formación de sentido de equipo, el cual es comprendido por la alineación de los modelos ideal y real expuestos por dichos autores.

Esta investigación se llevó a cabo en una empresa petrolera ubicada en la ciudad de Caracas; el sector petrolero es considerado como uno de los más importantes del país por ser principal fuente económica, siendo de interés el determinar las percepciones que tienen los empleados que laboran en esta empresa sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo y cuál es su representación ideal.

De esta manera el estudio permitirá a las organizaciones conocer el impacto de un adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo, arrojando resultados favorables en la productividad, calidad, eficiencia de las mismas, en el que se hacen evidentes aquellas brechas

que deben cerrarse entre aquellos modelos reales y aquellos considerados ideales, en esa medida se dará la alineación necesaria para el éxito.

La siguiente investigación está dividida en ocho partes, el Capítulo I donde se plantea el problema de investigación, el enfoque que se le dará al estudio y las delimitaciones del tema; el Capítulo II conformado por el objetivo general y específicos de la investigación; Capítulo III el marco teórico el cual refleja la base teórica de dicho planteamiento exponiendo la teoría a utilizar de Blake, Mouton y Allen de formación de sentido de equipo, a través de la alineación de los modelos real e ideal y las aptitudes de participación; el Capítulo IV corresponde al marco contextual el cual contiene la información detallada de la organización a estudiar; Capítulo V contiene el marco metodológico el cual hace referencia al tipo de investigación y los métodos usados para recopilar y analizar la información que permitirá determinar cómo impactan las aptitudes de participación en la formación del sentido de equipo; Capítulo VI corresponde al análisis de los resultados de los instrumentos aplicados y contiene la discusión de los resultados y el Capítulo VII son las conclusiones y recomendaciones; por último se expondrán los anexos que incluyen los instrumentos a utilizar, así como las bases de datos usadas para la elaboración de los gráficos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación, exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (Gil, Rico , & Sánchez, 2008). Las empresas que no implementan los cambios económico-organizativos para adecuar el funcionamiento de la institución a las nuevas condiciones de trabajo, en la mayoría de los casos no obtienen la productividad esperada y por consiguiente, los rendimientos de esa inversión. (García Fernández & Cordero Borjas, 2007).

Éstas se han dado cuenta que las ventajas competitivas no se generan únicamente con recursos del exterior, sino también con recursos internos, en este caso el factor humano y es aquí donde entran en juego los equipos de trabajo (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

Los Equipos de Trabajo son formas organizativas propias de la denominada por Lundvall “nueva era”, que responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas en las tecnologías de información y comunicaciones (García Fernández & Cordero Borjas, 2007). Es a través de éstos que se pueden lograr maximizar los beneficios, para esto se busca la participación de cada miembro en la obtención de resultados, en la medida que se integren los conocimientos, habilidades y destrezas, los objetivos podrán ser alcanzados de forma mucho más eficiente. (Blake, Mouton, & Allen, 1989). Un equipo de

trabajo se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y que se sienten mutuamente responsables; el trabajo se distribuye según su perfil competencial y motivacional, las responsabilidades sobre los resultados son compartidas y está compuesto por personas comprometidas. (Vadillo, 2010).

El punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que todos sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas a la luz de las cuales se puede medir el rendimiento del grupo. Cuando los participantes comprenden el concepto de trabajo en equipo realmente excelente, pueden valerse de esta comprensión para mejorar su propio desempeño—a veces con rapidez espectacular. Pero cuando interactúan individuos eficientes, puede resultar o no un equipo eficaz (Blake & Mouton, 1990).

Se entiende por equipo eficaz aquel que puede aspirar y llegar a lo máximo, sus miembros están y se sienten profunda y recíprocamente comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás, muestran un nivel de compromiso emocional extraordinariamente alto; en ocasiones excede al ámbito estricto del equipo. Mantienen una relación muy estrecha y comparten la responsabilidad. Los niveles de rendimiento, tanto individual como de equipo, son muy elevados y a menudo alcanzan objetivos que para otros son inalcanzables (Vadillo, 2010).

De lo anteriormente planteado sobre la relevancia y las características de los equipos de trabajo, el presente estudio se centra principalmente en dos ejes; el primero de ellos es la formación del sentido de equipo a través de la alineación de los modelos real e ideal planteados por Blake, Mouton y Allen (1989), los cuales establecen que un comienzo importante para la formación del sentido de equipo es la creación de un modelo compartido de lo que debería ser. Un modelo ideal expresado en términos operativos ofrece un diagrama para el futuro que todos los miembros del equipo pueden aprobar (Blake, Mouton, & Allen, 1989). Este modelo especifica lo que deben ser las condiciones y el resultado. Por su parte para saber cual es el modelo real se necesita una escala objetiva, junto con la participación de

percepciones acerca de lo que está ocurriendo realmente” (Blake, Mouton, & Allen, 1989, pág. 182).

Este modelo o visión compartida según Peter Senge llevan a los miembros del equipo y de la organización a crear una sensación de vínculo común y coherencia en las actividades dispares. Cuando más personas compartan una visión común, esta cobra más vida y se convierte en una realidad mental que los miembros del equipo creen poder alcanzar (Cañizares & Álvarez, 2000, pág. 25).

Para lograr una visión compartida de los miembros del equipo es necesario que no existan grandes discrepancias entre el modelo real e ideal y esto es posible mediante la participación. (Blake, Mouton, & Allen, 1989). Siendo la participación el otro eje central de la presente investigación, medido a través de las aptitudes de participación de todos los empleados de la empresa en estudio.

La participación requiere que los miembros del grupo adquieran ciertas aptitudes...(). Un miembro de un grupo puede estar convencido de la necesidad de cambio y tener el sincero deseo de pasar a una cultura de equipo mas productiva y deseable. Entonces se establecen dos puntos: lo que el equipo es en la actualidad y lo que quiere llegar a ser. Lo que falta es pasar del uno al otro utilizando un proceso y dirigiendo ese proceso en forma sólida. El proceso es la formación del sentido de equipo. Su solidez como método de cambio depende del desarrollo en los miembros de aptitudes necesarias para una participación eficaz. Estas son indispensables para una transacción exitosa del estado actual al estado ideal o deseado (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

Esta es la cuestión centralcentral de la productividad, la creatividad y la satisfacción. Si la participación se niega o se estorba, algunos de los recursos del equipo permanecen inutilizados; y, lo que es mas importante aún, la falta de participación anula la posibilidad de soluciones emergentes. (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

Con todo lo anteriormente expuesto, se busca determinar la influencia de las aptitudes de participación en la formación del sentido de equipo de todos los empleados de una empresa

petrolera, con la finalidad de tener una vision global de sus percepciones sobre lo que esta ocurriendo actualmente en los equipos de trabajo y como ellos consideran que debería ser.

La empresa estudiada está caracterizada por poseer una estructura dividida por gerencias donde predominan los equipos de trabajo cuyo interes es fomentar la integración de las capacidades, habilidades y destrezas de sus trabajadores para lograr una mayor eficiencia. Al ser una empresa que esta orientada hacia el compañerismo, la cultura, la sostenibilidad e innovación se hace idónea para ésta investigación.

La importancia del presente estudio radica en conocer y entender el impacto que tiene la participación en los equipos de trabajo y cómo esta influencia hace que tengan un sentido de equipo más o menos desarrollado siendo clave para el éxito de las organizaciones actuales.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos real e ideal de trabajo en equipo, según la teoría de Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas?**

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos real e ideal de trabajo en equipo, según la teoría de Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos específicos:

- Identificar los modelos real e ideal planteados por Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas
- Definir la percepción de la alineación de los modelos real e ideal planteados por Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas
- Identificar las aptitudes de participación de los equipos de trabajo de una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas.
- Analizar cómo las aptitudes de participación de los integrantes de los equipos de trabajo impactan en los modelos real e ideal planteados por Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

Estudios previos sobre esta teoría lo realizaron las tesis (Cañizares & Álvarez, 2000), dicha tesis tuvo como objetivo general “Realizar un estudio sobre las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en una organización que opera en Venezuela, a fin de determinar cómo estas están influyendo en la alineación de los modelos ideal y real de trabajo en equipo”, se estudiaron 3 equipos de una organización; dicha investigación tuvo como conclusión que los equipos de trabajo en la organización objeto de estudio presentan aptitudes de participación favorables, las cuales pudieran estar influyendo en el modelo real de trabajo en equipo y, apoyar el proceso de alineación con el modelo ideal de trabajo en equipo 9,9.

Para la presente investigación se utilizó el estudio realizado por Cañizares y Álvarez como marco de referencia y punto de partida para su realización.

3.2 Equipos de trabajo

3.2.1 Perspectiva histórica

Según Harrington (1996) En la década de los años 70 y 80 se comenzó a dar importancia y a reconocer la función de los equipos de trabajo en la organización, se comprendió que éstos no sólo están dispuestos para solucionar problemas, sino que también tienen capacidad para tomar decisiones y manejar su propio proceso. Tras estos reconocimientos se les fue dando mayor autoridad en la toma de decisiones, al hacerlo se incrementó el retorno sobre los activos y aumentó la motivación en toda la organización, creándose una situación de ganar-ganar para todos los miembros de la organización (Cañizares & Álvarez, 2000).

Según este autor, en el presente ya no es necesario preguntarse si los equipos son apropiados para la organización, está claramente demostrado que sí son necesarios. En una encuesta realizada recientemente, dirigida como esfuerzo conjunto entre la firma consultora de Ernst & Young y American Quality Foundation, se halló que para las organizaciones que están comenzando su esfuerzo de calidad, formar la infraestructura con recursos humanos y organizar equipos en unidades efectivas de trabajo constituye una de las estrategias básicas (Cañizares & Álvarez, 2000).

3.2.2. Equipo de trabajo y su importancia en las organizaciones.

Los equipo de trabajo son “un grupo reducido de personas que alinean sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador a su vez está alineado con él(los) objetivos(s) de la organización de la cual forma parte de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización dotado de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen la responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por lo tanto compartida; que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como emplear el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden permanecer en un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia” (Civit,2000).

En la actualidad los equipos de trabajo resultan imprescindibles para las empresas, pues constituyen una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Según Gonzalez, Jashes, Ortiz y Salvatierra, (2008) Los equipos de trabajo sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren múltiples habilidades, experiencias, juicios y creatividad; a medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo, que les exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleado (Garcia & Teixeira, 2005).

Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente. Además como señala (Cortez Leonel, 2004) “constituyen un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización” (Garcia & Teixeira, 2005).

El trabajo en equipo implica un aumento y mejora del nivel de participación de los integrantes del mismo, hacia la empresa; lo que significa que crea una manera de compromiso hacia la organización, que motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño. A través del trabajo en equipo, se desarrollan mejores relaciones interpersonales y se satisfacen las metas personales. En definitiva, se traduce en logros personales y organizacionales simultáneamente (Garcia & Teixeira, 2005).

Como lo señalan Robins y Finly (1999) se pueden resumir las razones que han llevado a las organizaciones a adoptar el sistema de equipo, en 8 breves ventajas:

- Los equipos aumentan la productividad.
- Mejoran la comunicación.
- Realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer (tareas de naturaleza multifuncional).
- Aprovechan mejor los recursos
- Son más creativos y eficientes para resolver los problemas.
- Generan decisiones de alta calidad.
- Generan bienes y servicios de mejor calidad.
- Generan una mejora en los procesos.
- Contribuyen a diferenciar y a la vez integrar. (Garcia & Teixeira, 2005)

3.2.3. Equipos de trabajo eficaz

Es aquel que puede aspirar y llegar a lo máximo, sus miembros están y se sienten profunda y recíprocamente comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y

crecimiento propio y de los demás, muestran un nivel de compromiso emocional extraordinariamente alto; en ocasiones excede al ámbito estricto del equipo. Mantienen una relación muy estrecha y comparten la responsabilidad. Los niveles de rendimiento, tanto individual como de equipo, son muy elevados y a menudo alcanzan objetivos que para otros son inalcanzables (Vadillo, 2010).

Las características de un equipo eficaz según McGregor son las siguientes:

- El ambiente tiende a ser informal, cómodo, relajado. No hay tensiones obvias. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas.
- Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantienen dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.
- La tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros.
- Los miembros se escuchan unos a otros. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada.
- Existe el desacuerdo y el grupo se siente cómodo con esto.
- La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuestos a adherirse.
- Las críticas son frecuentes, francas y relativamente cómodas (García & Teixeira, 2005).

Los obstáculos que se oponen a un eficaz trabajo en equipo son muchos, muy persistentes y se encuentran por doquier. El reconocimiento de este hecho llevó hace algunos años a una serie de experimentos en que se dieron los primeros pasos para la formación del sentido de equipo. Formar el sentido de equipo significa tomar medidas deliberadas para identificar y remover esos obstáculos y reemplazarlos por una conducta adecuada para alcanzar un rendimiento óptimo.

Los cambios sociales, económicos y técnicos afectan cada vez más a los equipos administrativos en todas partes. Ya no sirven las antiguas maneras pausadas de manejar los negocios. Cualquier equipo que no haga caso a la necesidad de examinar su eficiencia corre el

peligro de ver que sus normas se quedan en el pasado mientras sus planes se proyectan al futuro.

3.2.4 Tipos de equipos de trabajo

Existen diferentes tipos de equipo de trabajo, los siguientes son los tipos de equipos contenidos en el Manual de Equipo de Trabajo, elaborado por el profesor Cesar Sánchez para los estudiantes de Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello:

1.- Equipos Funcionales: grupos permanentes, lentamente abiertos, conformado por empleados que trabajan juntos en un mismo sector funcional designados para integrar esfuerzos con el propósito de producir algún resultado preestablecido. Éstos equipos tienen sus propios objetivos: por ejemplo, la realización de ciertas funciones organizacionales (en forma continua).

2.- Equipos transfuncionales: grupos pequeños integrados por empleados de distintas áreas funcionales cuyo propósito es trabajar juntos en una tarea común. Un ejemplo típico de este tipo son los *Equipos para la Mejora de Procesos*, es decir, un equipo que se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.

3.- Equipos de solución de problemas: grupos pequeños creados con el propósito de analizar, tomar decisiones y dar solución a problemas recurrentes o asuntos de largo plazo. Están conformados por personas pertenecientes a un área funcional específica o a distintas áreas. También son denominados *Comités*.

4.- Equipos de proyectos: grupo pequeño de empleados que se reúnen con el propósito de diseñar o desarrollar tareas concretas intermedias, políticas, procedimientos, productos, servicios, etc; por los que han sido convocados; una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve, por lo que su carácter es temporal. La composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como el grado de involucramiento con la tarea a desarrollar. La duración y periodicidad de las

reuniones depende de la urgencia de la tarea, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes (García & Teixeira, 2005).

3.2.5 Número de participantes

Los equipos de trabajo pueden variar su tamaño, puede ser un grupo de 20 como 3 o 4 personas. Las dinámicas de los equipos pequeños son muy diferentes a las de un grupo de 10 personas. En las organizaciones, cuando el equipo más numeroso se reúne, la interacción que existe entre los miembros cambia de una a otra y entre los subgrupos existentes. A diferencia de los grupos pequeños en donde se mantiene las interacciones y las acciones de cada miembro. Éstas son visibles y tienen impacto todo el tiempo. Debido a esto el proceso de formación de equipos será diferente dependiendo del número de personas que integran el equipo de trabajo (Dyer, 1998).

3.2.6. Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupo de Trabajo.

Según García y Teixeira (2005) Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, por lo tanto es necesario, establecer las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Los grupos de trabajo no son en realidad equipos, porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Existen los llamados grupos “ad hoc” pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. Y los “grupos focalizados” son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos. Tales grupos de trabajo no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es preciso que se tenga un objetivo común; y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. Las siguientes son las claves que permiten diferenciar unos de otros:

Tabla N° 1. Diferencias entre equipos y grupos de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Responsabilidad compartida.	Responsabilidad individual, solidaria y compartida.
El objetivo del grupo es idéntico a la misión de la compañía.	El equipo tiene un propósito específico que persigue
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es colectivo
La eficiencia es el eje de las reuniones	Se alimenta la discusión abierta y la resolución activa de problemas
Su efectividad se mide indirectamente (resultados financieros de la unidad)	Su efectividad se mide directamente a través de los resultados del equipo.
Se discute, se decide y se delega	Se discute, se decide y se trabaja en conjunto

Fuente: (García & Teixeira, 2005)

3.3 Cómo trabajar en equipo.

Para conocer el cómo trabajar en equipo se abordará la teoría expuesta por Robert R. Blake; Jane Srygley Mouton y Robert L. Allen los cuales plantean un modelo de formación de sentido de equipo a través de la alineación de los modelos real e ideal por medio de las aptitudes de participación, es decir, que en la medida que se logre una mayor participación de los miembros la brecha entre los modelos real e ideal será menor, lo que garantizará un sentido de equipo más desarrollado.

Para abordar la teoría de Blake, Mouton y Allen es necesario comprender los siguientes conceptos:

3.3.1 Sinergia y trabajo en equipo

El concepto de sinergia es sumamente interesante desde el punto de vista del trabajo en equipo; exige aporte individual, estar informado y respeto mutuo; no se puede imponer por orden de una autoridad ni puede ser producto de la indiferencia. El hecho de transigir destruye la posibilidad de que surja la sinergia. La cordialidad y el mutuo apoyo son paliativos que

impiden que surja. Solo cuando el interés en los resultados grupales se integra con la confianza y el apoyo mutuos de los miembros del equipo, es probable que surja la sinergia. La sinergia es la visión que está al alcance de todo equipo en toda organización. Puede transformarse en una norma alcanzable a que aspire el equipo. ¿Qué pueden hacer los líderes y los miembros del equipo para estimular y para sostener la productividad, la creatividad y la innovación? ¿Cómo puede cada individuo ser a la vez fuente y producto de la sinergia?

La respuesta está en el equipo. Cada miembro, incluso el líder, tiene que asumir la responsabilidad de crear una visión- es decir, adoptar la visión como suya y compartir la responsabilidad de alcanzarla. (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

3.3.2 Formación del sentido de equipo

Un comienzo importante para la formación del sentido de equipo basado en la teoría es la creación de un modelo compartido de lo que debería ser. Un modelo ideal expresado en términos operativos ofrece un diagrama para el futuro que todos los miembros del equipo pueden aprobar. Muchos esfuerzos de cambios tropiezan porque están dirigidos a criticar acciones pasadas en lugar de mirar hacia posibilidades del futuro. La crítica produce resentimiento y temor, y en consecuencia, no es posible que despierte motivaciones positivas de apoyo y contribución. Otros esfuerzos se quedan cortos porque no hay oportunidad para que los miembros del equipo contribuyan a crear la visión. Esta no es territorio exclusivo de jefe del equipo. Aun cuando él fuera el miembro más imaginativo y creador del grupo, siempre valdría la pena presentarles la visión a los demás para descubrir sus puntos flacos y tener la posibilidad de fortalecerlos.

A muchos líderes tal vez les asuste la idea de permitir que el equipo revise la dirección futura; muchos temen la posibilidad de una dirección que sirva a intereses personales, que después sería muy difícil de corregir. En realidad este riesgo es pequeño.

Un modelo ideal especifica lo que deben ser las condiciones y el resultado, y para ser ideal tiene que estar libre de contaminación con supuestos o extrapolaciones de circunstancias existentes que no se justifican.

El pensamiento ideal se diferencia del pensamiento idealista en que se puede someter a prueba frente a criterios objetivos para comprobar si es práctico. El pensamiento idealista tiene una claridad irreal de deseos subjetivos que no tienen nada que ver con los hechos.

La situación corriente actual no se puede dar por sentada. Los miembros del equipo pueden percibirla en distintas formas según sean sus propios valores y las relaciones y la confianza que experimentan. La gerencia situacional en particular puede distorsionar las percepciones, pues el jefe puede reaccionar en forma distinta ante los distintos miembros del equipo. Se necesita una escala objetiva, junto con la participación de percepciones acerca de lo que está ocurriendo realmente.

Según Blake, Mouton & Allen, (1989) en la teoría se propone que los miembros del equipo expresen sus percepciones acerca de cómo creen que debería ser el equipo (modelo ideal) y como es realmente (modelo real), así comparando dichos modelos se hallan las diferencias

entre

lo que existe y lo que se desea, esta brecha refleja la eficacia del equipo.

3.3.3 El cuadro del trabajo en equipo

Un buen trabajo en equipo da por resultado el éxito en las importantes áreas de productividad, creatividad y satisfacción, mientras que el trabajo deficiente produce deficiencias. Surgen dos aspectos principales del éxito: contenido y proceso. El contenido es la materia a la cual aplica el equipo sus esfuerzos; es la suma total de conocimientos, habilidades, información y comprensión que utiliza el equipo para conseguir sus resultados. El proceso es la forma en que el equipo utiliza el contenido- la dinámica que se desarrolla para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, interactuar y revisar las consecuencias de los actos del equipo. Si bien es cierto que el contenido se puede mejorar, el proceso encierra el mayor potencial de mejoramiento.

El cuadro de trabajo en equipo, es una forma sistemática de analizar las pautas fundamentales. Utilizándolo, el equipo puede desarrollar una percepción de donde se encuentra actualmente y a donde quiere ir. Su marco es de dos dimensiones. Una de ellas interés por la producción, es decir, por obtener resultados. El otro interés por las personas- superiores, colegas, subalternos- con cuyo esfuerzo conjunto el equipo obtiene resultados. El

interés no es una medida mecánica de producción o conducta con los demás; mas bien indica el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores colectivos en que descansa cualquier enfoque de grupo. Un equipo puede mostrar interés por la producción (o los resultados) definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos de manejar el contenido. Producción es cualquier cosa para cuya realización una empresa emplea personal. Puesto que los resultados se obtienen con otras personas y por medio de otras personas, los supuestos que se hagan con respecto a las personas son importantes en la determinación de su eficiencia. El interés por las personas se demuestra de muchas maneras, incluyendo confianza y apoyo mutuo, participación, comprensión, comunicación abierta, respeto, y actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración.

Según sea la naturaleza del interés, los miembros del equipo responderán con entusiasmo o resentimiento, participación o apatía, innovación o desgana, compromiso o resistencia, decisión o vacilación. El cuadro de trabajo en equipo mide estos interés en una escala de 9 puntos, en el que el interés mas bajo es 1, el término medio es 5 y el alto 9. El punto donde se encuentran esos intereses definen la calidad de la acción del equipo. Aclarar las acciones asequibles le ayuda al equipo a entender donde se encuentra actualmente y que opciones asequibles tiene. Aun cuando hay muchas formas en que pueden juntarse estos dos intereses, siete combinaciones son especialmente importantes para entender la cultura de un equipo. Estos son los estilos básicos:

1. 9,1- Máximo interés por la producción; mínimo interés por la persona. El interés individual y colectivo por los resultados predomina sobre el interés por la gente. la cultura operativa resultante será probablemente de conflicto, imposición, antagonismo, competencia y crítica. El jefe establece metas y objetivos con poca consulta o sin consulta. Las normas son ante todo reflejo de 1) La actitud del gerente hacia el desempeño del equipo y 2) Su definición de una conducta aceptable. El jefe asigna las labores; por éstas se mantienen rígidas líneas de autoridad y es mínima la necesidad de coordinación entre los miembros. La crítica y realimentación se limitan más que todo a culpar y criticar cuando las cosas no van bien. Son bajas la moral y la

cohesión. Con frecuencia se observa antagonismo contra la organización y el sentimiento de que no hay esperanza de cambio constructivo.

2. 1,9- Mínimo interés por la producción; máximo interés por la gente. Fomentar la cordialidad se antepone a los resultados operativos. Los equipos se preocupan por la recompensa, las prestaciones, las condiciones de trabajo, la comunidad, la amistad, y por evitar conflictos. El jefe al ejercer poder y autoridad es más amigo que un líder. Ve a sus subalternos como amigos. Un jefe de este estilo enmascara su poder y su autoridad difundiendo cordialidad y estímulo. Las metas y objetivos se enderezan a mantener buenas relaciones y armonía entre los individuos, más bien que a lograr los fines productivos del equipo. Las normas permiten que la satisfacción, la conveniencia personal y los caprichos de los miembros del equipo prevalezcan sobre las cuestiones de productividad que estorbarían esos intereses. La distribución de los oficios se basa en las preferencias personales expresadas y no en la idoneidad.
3. 1,1- Interés mínimo tanto por la producción como por la gente; A sobrevivir es a lo que aspira el equipo y las reacciones se encaminan a asegurar que se acaten las órdenes, y los objetivos que vienen de arriba. El jefe es posible que no tenga mucho más que el título. Un jefe de este tipo se aísla de las presiones diarias y ejerce poca influencia en la comunicación, en la coordinación y la toma de decisiones. Lo que queda es un vacío que los miembros del equipo llenan como les parece mejor. En la cultura 1.1 rara vez se generan metas y objetivos. La dirección viene de afuera del equipo. Las normas y las reglas es más probable que se establezcan por negligencia o por accidente. Las asignaciones de tareas reflejarán más bien la disponibilidad de personal que el talento y la competencia. Se fijan prioridades en el trabajo únicamente para aliviar presiones que vienen de fuera del equipo
4. 5,5- El interés promedio en ambas escalas produce una actitud intermedia. El producto suele ser “grupismo”, se acoge el estatus quo y los miembros del equipo se valen de reglas y políticas para minimizar el conflicto. El liderazgo se basa en aceptar el status quo, tratando de realizar algún progreso y de evitar perder terreno. Los desacuerdos, si se presentan, se arreglan negociando con la gente individualmente, para lograr compromiso o transacción sin enfrentamiento directo. Las metas y los objetivos tienden a ser a corto plazo, y se formulan como

extensiones del pasado con el propósito de maximizar la situación presente. Las cuotas y las normas probablemente ponen énfasis en mejorar los resultados del año precedente o en sobrepasar el término medio del rendimiento. La asignación de oficios se basan en una división mecánica de responsabilidades para que nadie tenga que llevar una carga excesiva.

5. 9,9- Ambos intereses se integran a alto nivel en un enfoque de equipo. El equipo y sus miembros se orientan hacia las metas y buscan resultados mediante participación y compromiso. En el ejercicio del poder y autoridad tipo 9,9 el jefe estimula a los demás para que intervengan y se comprometan en la solución de los problemas mediante la participación de todos. Todos los miembros del equipo se involucran en el resultado, y por tanto sienten la responsabilidad de contribuir positivamente tanto a las labores del equipo como a las individuales. Las metas y los objetivos se basan en normas de excelencia y están calculados para aumentar el compromiso de los que tienen la responsabilidad de su ejecución. En esta forma se logra la integración de las metas individuales y las organizacionales, y los empleados se comprometen en forma voluntaria y personal a lograrlas con éxito. Normas y reglas, que se basan en comprensión y compromiso mutuos de los miembros, se establecen determinando condiciones que permitan un desempeño excelente. Tales normas no surgen por accidente; se crean deliberadamente, y se vuelven operativas mediante un esfuerzo consciente. Las aptitudes individuales para la solución de problemas es el criterio dominante para determinar quién debe encargarse de qué labor, y aun cuando haya que exigir más de unos que de otros, las metas del equipo se alcanzan en la forma más eficaz.
6. 9+9- Paternalismo- Es alto el interés por los resultados y por las personas, pero es forma adictiva. Esto significa que en lugar de una integración de ambos intereses a un alto nivel, en 9,9, el alto interés por la producción es seguido por un alto interés por la gente cuando se obtienen resultados deseados. El poder y la autoridad quedan firmemente en manos del jefe. Las metas y los objetivos del equipo son los del jefe. Se espera que los empleados se sometan, y los aprecian cuando se someten. La asignación de oficios aseguran la dirección y el control del jefe, y a la vez pone de relieve el sometimiento de los empleados del jefe

7. Oportunismo- Varios estilos se usan en forma intercambiable, según la persona de que se trate. Esto se ve típicamente en la conducta de 5,5 hacia los colegas, de 9,1 hacia los subalternos y de 1,9 hacia los que ejercen autoridad. El poder y la autoridad se ven como instrumentos para alcanzar fines personales. El jefe y los miembros ejercen poder donde lo tienen (es decir, con los subalternos), buscan mayor capacidad de operar obligando a los colegas, y se presentan bajo una luz favorable ante los que están en niveles más altos. Las reglas y normas relativas al desempeño podrían ser altas puesto que el equipo quiere superar su posición en la compañía. Sin embargo, tales normas y reglas se pueden caracterizar como insinceras y sin principios. La asignación de labores la hace el jefe pensando quién es el empleado cuyo trabajo le dará a él, al jefe, el mayor prestigio posible. En la cultura de equipo oportunista, la crítica y la reinformación generalmente toman la forma de elogios y cumplidos en público y de muchas críticas y chismes en privado (Blake, Mouton, & Allen, 1989, págs. 23-25).

El estilo 9,9 fue elegido como el ideal en más de 85% de las respuestas individuales. Después de la discusión, la preferencia por este estilo subió a más del 99%. La experiencia indica que la visión de lo ideal es casi universal y solo necesita ser despertada por la oportunidad de contribución.

3.3.4 Aptitudes de participación

Que un grupo acometa por sí mismo la formación del sentido de equipo, es posible y sin duda constituye una alternativa atractiva, pero para que esto tenga éxito es necesario que los miembros desarrollen ciertas aptitudes de participación antes de cambiar a un equipo “vivo”. El peligro más significativo de dedicarse a la formación de sentido de equipo sin haber adquirido antes aptitudes participativas o ayuda externa es que prevalece el autoengaño en la evaluación del desempeño, tanto personal como del equipo. Se necesita algo más que buenas intenciones para que un equipo pueda romper con su historia examinando su comportamiento pasado con objetividad y en comparación con normas elevadas (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

“Blake y otros (1987), plantean que la participación es la clave en la forma cómo funcionan las partes conjuntamente para que el equipo logre sinergia. La participación es un

elemento central, sumamente influyente en la productividad, la creatividad y la satisfacción del equipo. Si la participación se niega o se estorba, algunos de los recursos del equipo permanecen inutilizados; y, lo que es más importante aun, la falta de participación anula la posibilidad de soluciones emergentes- las que nadie capta al principio pero que se pueden derivar de la solución de posiciones en conflicto” (Blake, Mouton, & Allen, 1989, pág. 120).

Dentro de las dimensiones del trabajo en equipo, existen estrategias que aseguran su éxito, comúnmente éstas estrategias utilizan el ejercicio del poder y la autoridad para imponer obediencia y lealtad, al igual que se emplean las recompensas y elogios para moderar la resistencia, sin embargo, es más positivo estimular a los miembros del equipo para que participen en la creación de una visión compartida, que imponerles una visión, ya que esta manera de proceder les da a los miembros del equipo un sentido de ser propietarios, lo cual hace que éstos se comprometan voluntariamente con el logro de resultados positivos individuales y grupales. En la práctica esto no es muy sencillo, para lograrlo, el líder y los otros miembros del equipo deben tener aptitudes de participación” (Cañizares & Álvarez, 2000).

3.3.5 Identificación de aptitudes de participación

El modelo de aptitudes de participación en el equipo comprende lo siguiente:

- Sinergia: Capacidad de los miembros de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida y oportuna.
- Discusión y toma de decisiones: Implica que los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión y al acuerdo.
- Comunicación: Medida en que la comunicación entre los miembros se realiza de manera directa, clara y franca, permitiéndole el intercambio de ideas y puntos de vista.
- Respaldo organizacional: Medida en que los miembros sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.

- Conflicto: El conflicto surge cuando hay diferencia entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo.
- Metas y objetivos: Los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos y actividades.

“Existen diversos métodos de formar el sentido de equipo. En casi todos ellos incluyen una serie programada de actividades que están destinadas a someter el equipo a un conjunto de experiencias de aprendizaje cuya finalidad es producir una convergencia de criterios e interés compartido en los resultados. Los programas de formación de sentido de equipo se pueden clasificar en dos categorías, según su enfoque o concentración: orientados al proceso y orientados al contenido” (Blake, Mouton & Allen, pág. 131).

3.3.6 Programas orientados al proceso

Los programas orientados al proceso se enfocan en la forma de funcionar de los equipos, en el “como” del trabajo en equipo, se utilizan intervenciones para tratar de romper el patrón cultural. A medida que los miembros entienden mejor la forma en que se están desempeñando, pueden modificar sus acciones para mejorar.

Una característica del desarrollo orientado al proceso es que cuatro de cinco intervenciones requieren recursos fuera del equipo. La intervención de base teórica presenta la opción de adquirir conocimientos por medio de la palabra escrita u otros materiales similares, y la ventaja de no necesitar prácticamente recursos externos. La estrategia aceptante requiere un aceptador; la catalítica, un catalizador; la comparativa, un comprador; la prescriptiva, un prescriptor.

La que se basa en la teoría proporciona un marco de referencia teórico en el cual los miembros del equipo pueden evaluar el rendimiento de ellos mismos y separar lo que está ocurriendo de lo que parece estar ocurriendo. Un común lenguaje y fundamento conceptual sirve como base para una mayor penetración y capacidad de comunicarse sin la estorbosa semántica de descripción comportamental.

La aceptante asume la forma de consejería no directiva. Las actividades del quipo se investigan con preguntas que sugieren la respuesta pero sin información de entrada. En el proceso de contestar los miembros del equipo perciben la naturaleza de su propio proceder y sus propios motivos y el efecto que esto produce en los demás.

La catalítica es parecida a la aceptante, con la diferencia de que si se agrega información de entrada en forma de sugerencias y conclusiones tentativas, todas destinadas a aliviar las tensiones que de otra manera perjudicarían el desempeño. (Blake, Mouton & Allen, 1989).

La comparativa plantea una comparación con las diferencias entre los hechos y la situación percibida. Los miembros del equipo se ven obligados a comparar las diferencias que hay entre sus intenciones y los resultados reales de sus actos.

En la prescriptiva se les dice a los miembros lo que deben hacer para mejorar su desempeño. La aceptabilidad de la prescripción se deriva del juicio experto. Estas prescripciones suelen ser “seguras” y toman la forma de cambios de equipo, de local u organizacionales, evitando las dimensiones comportamentales que pueden ser causa de la deficiencia. (Blake, Mouton & Allen, 1989).

3.3.7 Programas orientados al contenido

Los programas orientados al contenido toman como cuestión central el fortalecimiento de algún aspecto, a cuyos detalles el equipo aplica sus energías. Les interesa el “que” del trabajo en equipo. En este proceso son inducidos a trabajar unos con otros en forma coordinada. Se espera que las diferencias se subordinen mientras los miembros descubren las recompensas del esfuerzo conjunto.

El atractivo de los programas de contenido es el beneficio a corto plazo de lograr un resultado de gran valor. La desventaja es que las normas culturales no serán muy afectadas. La presente investigación asumirá el programa orientado al proceso: la comparativa. “Un enfoque basado en la teoría y orientado al proceso y a las aptitudes parece ser lo mejor para enfrentar verdaderos obstáculos y responsabilizar del resultado al equipo. Tal enfoque a la vez que enfrenta los problemas evita el peligro de crear dependencia de un consultor u orientador para la eficiencia futura”. (Blake, Mouton & Allen, 1989, pág. 134).

CAPITULO IV

MARCO CONTEXTUAL

4.1 Reseña Histórica:

La empresa fue creada el 10 de febrero de 1953 bajo el liderazgo de Enrico Mattei. El señor Mattei tuvo dos intenciones relevantes: Aprovechar las oportunidades energéticas de los descubrimientos de gas natural encontrados en el área de Val Padana; Cambiar drásticamente los contratos petroleros existentes en ese momento involucrando a los países productores en la gestión de las reservas de petróleo. Para lograr esto debía mejorar su rol estratégico es por eso que en 1992 se convierte en una compañía pública, Empresa de energía SpA. Posteriormente en 1995 comienza el proceso de privatización y la compañía cotiza en la Bolsa Italiana, (Milán Mercado de Valores).

Hoy en día es una compañía líder de energía integrada, con una capitalización bursátil de aproximadamente 60 millones € y los ingresos se acercan 110 mil millones €.

El negocio de la empresa en Venezuela empezó en 1998. Recientemente se fortaleció gracias a gigantes proyectos con PDVSA como Junín 5, y Perla, proyecto de petróleo extra pesado en la Faja del Orinoco y el descubrimiento de gas en el Golfo de Venezuela respectivamente. Los procesos de exploración y explotación de esta empresa se realizan bajo Empresas Mixtas por lo cual la empresa venezolana PDVSA y los socios internacionales son los responsables de la extracción de las operaciones del petróleo y gas.

4.2 Misión

“Somos una gran empresa integrada de energía, comprometida con el crecimiento en las actividades de búsqueda, producción, transporte, transformación y comercialización de petróleo y gas. Los hombres y mujeres de esta empresa tienen una pasión por los retos, la mejora continua, la excelencia y sobre todo por la gente valiosa, el medio ambiente y la integridad.” (Empresa de Energía, 2013)

4.3 Valores

- Sostenibilidad:

La sostenibilidad ha sido siempre un valor para esta empresa Porque es el heredero directo de ese respeto que ha distinguido a la empresa desde el momento de Mattei, un respeto hacia las personas y al medio ambiente, para el actual mundo de hoy y el de mañana, y sin el cual no puede haber sostenibilidad, porque esta empresa cree que el futuro puede ser un buen lugar para vivir y en esto es lo que están trabajando el día de hoy.

- Cultura:

La cultura es la energía, por definición, ya que sin cultura, tarde o temprano, el mundo se detendría. Y si la cultura es energía, esta empresa no puede ser otra cosa que cultura. Un valor que debe promoverse y apoyarse, en todas sus formas. Desde las universidades hasta las escuelas, desde la investigación hasta la vida cotidiana, en Italia y en todo el mundo. Porque para la empresa, la cultura es un lugar de encuentro e intercambio.

- Asociación:

Todo lo que esta empresa hace, no lo puede hacer solo, consideran que toda su tecnología sería de poca utilidad sin la cooperación de los países productores de materias primas. Países en los que reconocen el valor de sus recursos, y no sólo en términos económicos. Están a favor de todos aquellos que quieran crecer con junto a ellos. Están a favor de compartir, de la transparencia, del futuro. Están a favor de la energía del corazón y de la mente.

- Innovación:

La empresa tiene la creencia de que no existe un único camino a seguir. Y nunca se sabe, de antemano, cuál camino es el mejor. Puede que la intuición sea de ayuda. Esa intuición que es algo entre la imaginación y la experiencia. Pero se necesita valor, ese valor que esta empresa tiene para hacer frente nuevos caminos y a emprender distintos viajes todos los días. Porque sabe que cada punto de llegada es sólo un punto de salida.

- Eficiencia:

Esta empresa piensa que también se debe usar la energía que tenemos. Sólo de esta manera pueden estar seguros de obtener los resultados que quieren en el tiempo. - Recursos financieros, energéticos y humanos - tienen que trabajar juntos. En una palabra que se usa a menudo, esto es denominado eficiencia. En esta empresa prefieren llamarlo realización. Debido a que es una palabra en movimiento. (Empresa de Energía, 2013).

En esta empresa laboran dentro de sus instalaciones 63 personas, el restante de la población se encuentra asignada a otras organizaciones (empresas mixtas formadas por esta empresa y otros socios comerciales), no se tomaron en cuenta dichas personas ya que no conviven en el contexto de la organización por lo tanto no son de interés para el estudio.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es especificar los aspectos esenciales a nivel metodológico para llevar a cabo la investigación, cubriendo los siguientes puntos: Tipo de Investigación y Diseño de Investigación, Unidad de análisis Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Instrumento de recolección de datos, proceso de recolección de datos, procesamiento de los datos y limitaciones del estudio.

5.1 Tipo de Investigación y Diseño de investigación

El tipo de investigación indica la profundidad del estudio, por ello para determinar cómo influyen las aptitudes de participación de los equipos de trabajo en la alineación de los modelos real e ideal de trabajo en equipo, según la teoría de Blake, Mouton y Allen en una empresa petrolera en el área metropolitana de Caracas. Se abordará a través de un estudio de tipo correlacional. Los tipos de estudios correlacionales “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). Los estudios correlacionales miden las dos variables que se pretenden ver si están o no relacionadas y después se analiza la correlación” (Hernández, Fernández & Baptista, 1991, p.63). Mediante esta definición se pretende relacionar las variables formación de sentido de equipo y aptitudes de participación.

El diseño de la investigación busca describir, por una parte, el camino mediante el cual se obtienen las informaciones relevantes para responder al problema de la investigación y por otra, el modo en que se debe proceder para analizar los datos e interpretarlos de forma adecuada (Heinneman, 2003, p.12). En este sentido se utilizó un tipo de diseño no experimental. En este tipo de estudio no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han

ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 189). Las variables en este estudio no son manipulables puesto que ya están dadas en la organización y lo que se busca es observar su comportamiento a través de la teoría expuesta por Blake, Mouton y Allen.

Según su dimensión temporal corresponde a un diseño transversal donde “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 192). Esta investigación se dio en un tiempo único, al momento de la aplicación de los instrumentos en la empresa petrolera.

5.2 Unidad de análisis

Entendiendo que la unidad de análisis son los elementos sobre los que se focaliza el estudio (Briones, 1982), en este caso corresponde a la percepción que tienen todos los empleados de la empresa petrolera sobre la situación real del equipo y su opinión del funcionamiento ideal, así como de las aptitudes de participación.

5.3 Población y Muestra

La población “es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (Rodríguez, 2003, p.82) En base a esto la población está conformada por todos los equipos de trabajo compuestos por gerencias de la empresa estudiada ubicada en el área metropolitana de caracas. Para efectos de este estudio no se utilizó ningún tipo de muestreo ya que se tomó la totalidad de la población para una mayor precisión en el estudio.

Se presenta a continuación la siguiente disgregación con la finalidad de conocer cómo está constituido los equipos de trabajo en la empresa petrolera según las gerencias:

Gerencia de RRHH: 20 personas

Gerencia de Procura y Cumplimiento: 03 personas

Gerencia de Finanzas: 13 Personas

Gerencia de Legal: 03 personas

Gerencia Técnica: 07 personas

Gerencia de Relaciones Externas: 02 personas

Gerencia de ICT: 06 personas

Gerencia HSE: 03 personas

Gerencia de Exploración: 06 personas

Para un total de: 63 personas.

5.4 Definición conceptual de las variables

5.4.1 Modelo Real del Trabajo en equipo

Percepción que tiene los miembros del equipo de trabajo sobre lo que ha venido ocurriendo día tras día en términos concretos. (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

5.4.2 Modelo Ideal del Trabajo en equipo

Representaciones que tienen los miembros del equipo de trabajo de lo que deben ser las condiciones y resultados del equipo de trabajo. Se puede someter a prueba el pensamiento ideal frente a criterios objetivos para comprobar si es práctico (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

5.4.3 Aptitudes de participación

Cualidades idóneas para el funcionamiento de las partes conjuntamente como cuestión central de la productividad, creatividad y satisfacción. Habilidades de procesamiento eficaces que dan por resultado un mayor flujo de ideas y posiciones, contando con los medios adecuados para manejar las diferencias que se presentan (Blake, Mouton, & Allen, 1989)

5.5 Definición operacional de las variables

Las variables modelo ideal y real del trabajo en equipo fueron medidos a través de diversos ítems que reflejan características del trabajo en equipo, que en esta investigación son los indicadores definidos por Blake, Mouton y Allen (1987). Dichos indicadores son definidos de la siguiente manera según los autores:

Tabla N° 2 Definición operacional Modelo real e ideal

INDICADORES: Propiedades del trabajo en equipo	ITEMS
ORDENES: Instrucciones, reglas y sugerencias que provienen del jefe para desempeñar responsabilidades	1. A, B, C, D, E, F, G
REUNIONES: Discusiones entre los miembros del equipo de trabajo para la consecución de sus metas y objetivos.	2. A, B, C, D, E, F, G
CONFLICTO: Diferencias y/o desacuerdos entre los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo	3. A, B, C, D, E, F, G
OBJETIVOS: Metas propuestas entre los miembros del equipo de trabajo y la organización.	4. A, B, C, D, E, F, G
INNOVACIÓN: Creatividad y nuevas ideas expuestas por los miembros del equipo de trabajo	5. A, B, C, D, E, F, G
COMUNICACIÓN: Interacción de la información, ideas y opiniones entre los miembros del equipo de trabajo.	6. A, B, C, D, E, F, G
DESCRIPCIONES DEL TRABAJO: Definición e interpretación de las asignaciones, responsabilidades y tareas que desempeñan los individuos dentro del equipo de trabajo.	7. A, B, C, D, E, F, G
DELEGACIÓN: Asignación de proyectos y tareas a ejecutar	8. A, B, C, D, E, F, G
CALIDAD: Actitudes de desarrollo superior al estándar en el desempeño de las tareas y objetivos propuestos.	9. A, B, C, D, E, F, G
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Proceso destinado a determinar y comunicar la forma en que se está desarrollando	10. A, B, C, D, E, F, G

el trabajo.	
ESPÍRITU DE EQUIPO: Sentimiento de responsabilidad voluntaria para lograr resultados positivos tanto individuales y organizacionales.	11. A, B, C, D, E, F, G

(Ver los ítems en el anexo A).

Tabla N° 3 Definición operacional Aptitudes de participación

INDICADORES: APTITUDES DE PARTICIPACIÓN	ÍTEMS
SINERGIA: Capacidad de los miembros de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida y oportuna.	8, 10, 11, 12
DISCUSIÓN Y TOMA DE DECISIONES: Implica que los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión y al acuerdo.	1, 2, 6, 14
COMUNICACIÓN: Medida en que la comunicación entre los miembros se realiza de manera directa, clara y franca, permitiéndole el intercambio de ideas y puntos de vista.	5, 9, 13, 17
RESPALDO ORGANIZACIONAL: Medida en que los miembros sienten que la organización respalda y reconoce las decisiones y acciones del equipo.	3
CONFLICTO: El conflicto surge cuando hay diferencia entre los objetivos, emociones o ideas entre los miembros del equipo.	15, 16
METAS Y OBJETIVOS: Los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus esfuerzos y actividades.	4, 7

(Ver los ítems en el anexo B)

5.6 Operacionalización de variables

Tabla N° 4 Operacionalización de la variable Formación de sentido de equipo: Modelo real e ideal

Variable	Definición	Dimensiones	indicadores	Ítems
Modelo real del trabajo en equipo.	Percepción de los miembros del equipo acerca de lo que está ocurriendo realmente en cuanto a las, condiciones y resultados día tras día (Blake, Mouton, & Allen, 1989).	Percepción de las condiciones reales del trabajo en equipo	Ordenes	1
			Reuniones	2
			Conflicto	3
			Objetivos	4
			Innovación	5
			Comunicación	6
			Descripción del trabajo	7
			Delegación	8
			Calidad	9
			Evaluaciones del desempeño	10
			Espíritu de equipo	11
			Compromiso	12
Modelo ideal del trabajo en equipo.	Percepción de los miembros acerca de cuáles deberían ser las condiciones y el resultado del equipo. Modelo que plantea cómo se debería ejecutar el trabajo (Blake, Mouton, & Allen, 1989).	Percepción de las condiciones ideales del trabajo en equipo	Ordenes	1
			Reuniones	2
			Conflicto	3
			Objetivos	4
			Innovación	5
			Comunicación	6
			Descripción del trabajo	7
			Delegación	8
			Calidad	9
			Evaluaciones del desempeño	10
			Espíritu de equipo	11
			Compromiso	12

Tabla N° 5 Operacionalización de la variable Aptitudes de participación

Variable	Definición	Dimensiones	indicadores	Ítems
Aptitudes de participación	Cualidades requeridas para lograr un buen funcionamiento de las partes conjuntamente, con el fin de incrementar la productividad, creatividad y satisfacción (Blake, Mouton, & Allen, 1989)	Cualidades de participación	Sinergia	8, 10, 11, 12
			Discusión y toma de decisiones	1, 2, 6, 14
			Comunicación	5, 9, 13, 17
			Respaldo Organizacional	3
			Conflicto	15, 16
			Metas y objetivos	4, 7

5.7 Proceso de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó dos instrumentos de recolección tipo cuestionario; los cuales son: el primero para identificar los modelos real e ideal en la organización y el segundo para identificar las aptitudes de participación de los equipos de trabajo.

Instrumento 1

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

“DEBER SER” y, el número 7 “muy característico” para “COMO SOMOS” e “ideal” para la situación “DEBER SER”.

La discrepancia en la percepción de estas dos situaciones permite obtener una discrepancia o una congruencia para cada uno de los ítems. La congruencia se obtiene cuando se marca con la misma categoría en las situaciones “COMO SOMOS” y “DEBER SER”, y la discrepancia, cuando las categorías entre ambas respuestas son diferentes. Estas últimas permiten observar en qué difieren, lo que les impide alcanzar su modelo ideal.(Cañizares & Álvarez, 2000, pág. 40) **Anexo A.**

Validez y confiabilidad

El instrumento de “formación de sentido de equipo” esta validado por Blake y otros (1987)

Confiabilidad

El instrumento de “formación de sentido de equipo” de Blake y otros (1987), en el cual se seleccionan afirmaciones relativas a los modelos de trabajo en equipo en doce aspectos principales en las organizaciones, se ha aplicado a varios centenares de miles de gerentes de ambientes culturales tan distintos como el Japón, Estados Unidos y Europa Occidental (Blake y otros, 1987).(Cañizares & Álvarez, 2000, pág. 41)

Técnica de análisis

En primera instancia se calcularon las medias de los datos obtenidos por ítem de cada uno de los sujetos entrevistados, dichas medias representan el valor característico de una serie de datos cuantitativos (Briones, 1982). Éstos valores fueron usados para completar el cuadro de doble entrada expuesto por Blake, Mouton y Allen, dando como resultado los modelos ideal y real por equipo de trabajo (Gerencias). Esto con el fin de calcular discrepancias existentes entre las dos situaciones.

Cuando se procedió a elaborar los reportes de resultados las distribuciones se presentaron con los elementos que se consideraron más informativos, gráficos y la verbalización de los resultados.(Cañizares & Álvarez, 2000, pág. 42)

Instrumento 2

El segundo instrumento es una escala Likert para medir las aptitudes de participación, con categorías del 1 al 4, siendo el 1 “en completo desacuerdo” y el 4 “completamente de acuerdo” dicho instrumento está realizado bajo los lineamientos expuestos por la teoría de Blake, Mouton y Allen. Dicho instrumento consta de 17 ítems. Fue tomado de la tesis de (Cañizares & Álvarez, 2000) quienes fueron guía para realizar el presente estudio.

Validez

Éste instrumento fue validado por las tesis (Cañizares & Álvarez, 2000) a través de un Análisis Factorial por Componente principal de Interacciones por Rotación Varimax con Kaiser, debido a que esta resulta particularmente idónea para un número reducido de variables, usando el programa SPSS 7.5 para Windows. Se obtuvieron seis indicadores con valor propio mayor que 1 compuestos por variables con una carga mayor a .40 y sin carga alta en otros indicadores.

Confiabilidad

La consistencia de la existencia de las afirmaciones planteadas por (Blake, Mouton, & Allen, 1989) de las aptitudes de participación, permitió establecer la confiabilidad del instrumento. (Cañizares & Álvarez, 2000).

Técnica de análisis

En primera instancia se calcularon las medias para determinar en qué nivel se ubica la opinión de los sujetos y luego de esto se agruparon las medias por indicador para cada equipo de trabajo, así como la desviación estándar de las medias; esto con el fin de observar las debilidades y fortalezas de las aptitudes de participación de cada equipo de trabajo en la

organización objeto de estudio. Cuando se procedió a elaborar los reportes de resultados las distribuciones se presentaron con los elementos que se consideraron más informativos, gráficos y la verbalización de los resultados.(Cañizares & Álvarez, 2000, pág. 42).

5.8 Procesamiento de los datos

Una vez aplicadas las técnicas de análisis para cada instrumento se procedió a la comparación de los resultados de ambos, utilizando como criterio las medias obtenidas de las sumatorias de los puntajes de cada sujeto agrupada por Gerencia en las situaciones real e ideal. Seguidamente se usaron esas medias y la de los indicadores de las aptitudes de participación en cada equipo de trabajo y se procedió a sustentar con la teoría los resultados arrojados.

5.9 Limitaciones del estudio

Para realizar la investigación se contó con los recursos necesarios como lo son los instrumentos de recolección de datos así como las personas contacto en la organización estudiada.

Al momento de aplicar el instrumento se presentaron limitaciones en cuanto al acceso a la información, la organización permitió su acceso siempre y cuando se mantuviera la confidencialidad de los datos y el nombre de la empresa, es decir, se trató la información de manera anónima.

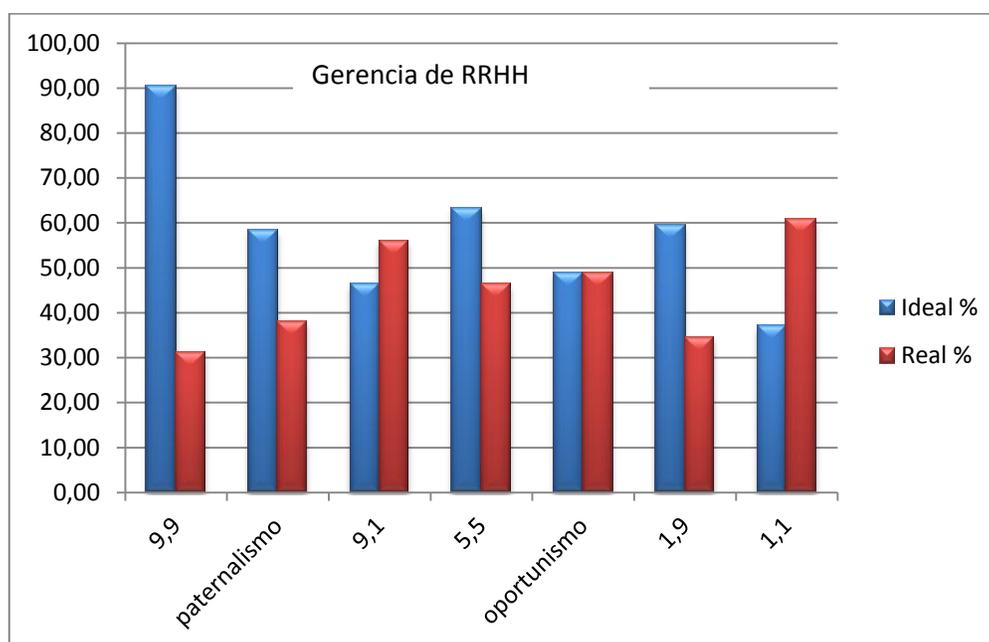
Los datos y los análisis se trataron de manera confidencial y agrupada, respetando el debido anonimato de las personas contacto y cualquier otra persona que lo solicitó, y en ningún caso se pretendió ofender el honor o la privacidad de personas, organizaciones o situaciones.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de RRHH

Grafico N° 1 Modelo real e ideal Gerencia de RRHH



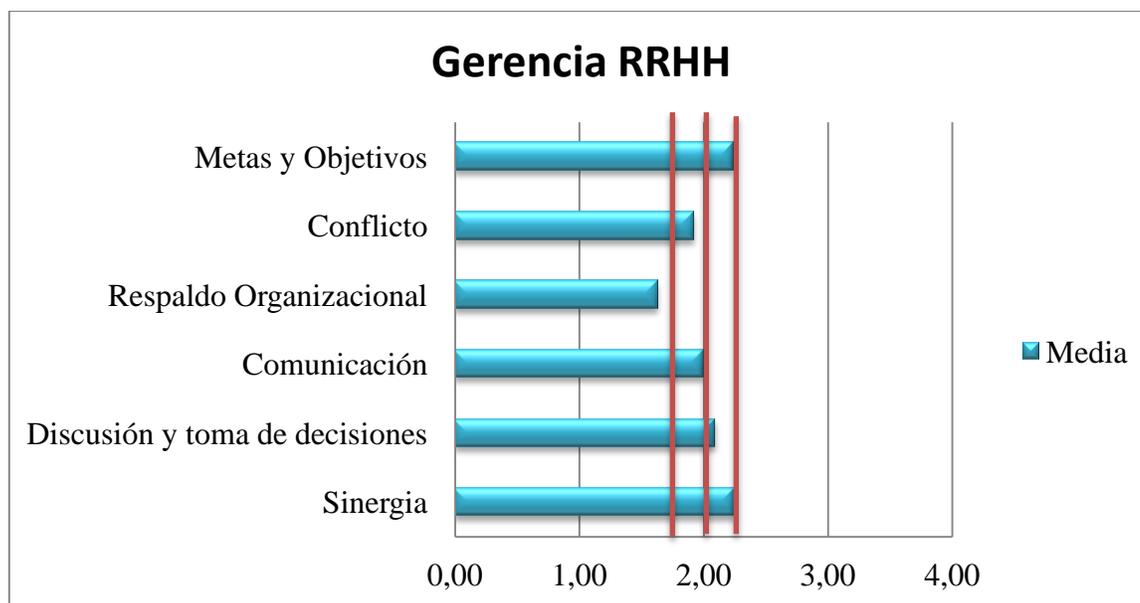
Como se puede observar en el grafico n° 1 la Gerencia de RRHH presenta dos modelos predominantes en las dimensiones del trabajo real de equipo (Cómo somos), el 9,1 y el 1,1 con el mayor porcentaje de 60,71%. Estos modelos tienen en común un mínimo interés por las personas. En el modelo 1,1 el interés tanto por la producción como por las personas es mínimo, a sobrevivir es a lo que aspira el equipo, puede que exista en este equipo autoprotección, individualismo y baja tolerancia del riesgo.

En cuanto al modelo ideal (Deber ser) se observa un porcentaje sobresaliente del 90,48%, correspondiente a la columna del modelo 9,9, lo que refleja que para el equipo de RRHH el modelo ideal es aquel que centra sus intereses tanto en la producción como en las personas, integrados a un alto nivel en un enfoque de equipo, buscando los resultados mediante participación y compromiso por parte de todos los que pueden contribuir (Blake, Mouton, & Allen, 1989).

En base a los resultados arrojados se puede decir que existe una brecha significativa de 59,53% entre “el cómo somos” y el “debe ser” en el modelo 9,9 el cual fue escogido como el modelo idóneo por este equipo.

6.1.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador.

Grafico N° 2 Aptitudes de participación Gerencia de RRHH



En el gráfico n° 2 se pueden evidenciar los dos indicadores con la media más alta los cuales son Metas y objetivos 2,23 y Sinergia 2,25 lo que puede sugerir una inclinación del equipo hacia la combinación de sus esfuerzos para alcanzar los objetivos en forma valida y oportuna, sin embargo es importante señalar que la media de estos valores es muy baja como para significar una fortaleza en el equipo.

Por otro lado se puede observar el indicador con la media más baja que es Respaldo organizacional con una media de 1,63, lo que puede significar que los miembros del equipo de la Gerencia de RRHH no sienten que la organización los respalda, ni que reconoce las decisiones y acciones del equipo.

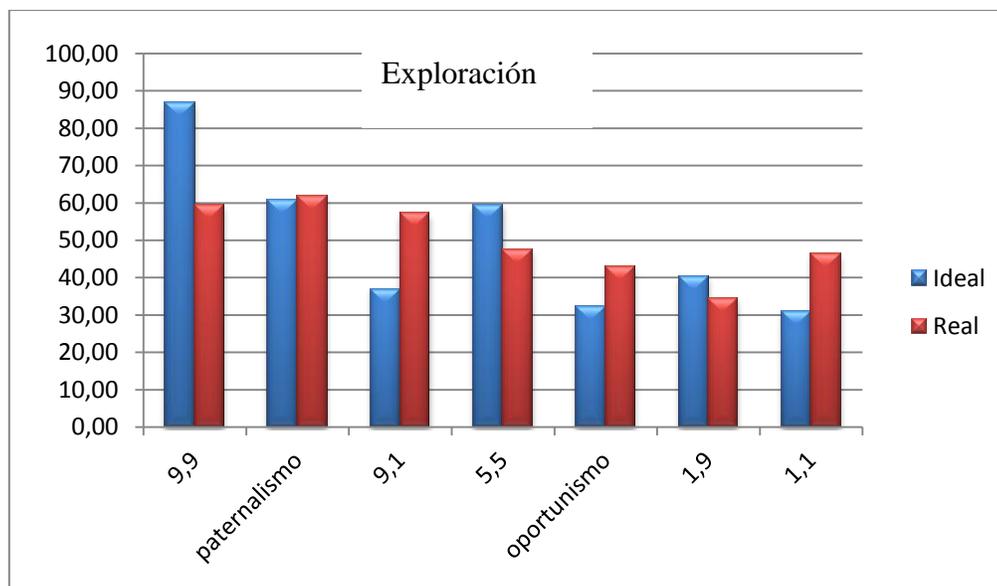
Es interesante destacar que la mayoría de las respuestas se ubicaron alrededor del valor central (2,08) con una desviación estándar de sólo 0,23, lo cual puede indicar una consistencia en las respuestas arrojadas por el equipo.

6.1.2 Análisis General

En el equipo de RRHH se pudo evidenciar una baja participación, es decir, los indicadores Metas y objetivos, Conflicto, Comunicación, Discusión y toma de decisiones y Sinergia no alcanzaron niveles significativos (ninguno superó una media de 2,5), además de esto se pudo observar que el Respaldo organizacional se ubicó por debajo de la desviación estándar lo cual indica que el mismo es una debilidad importante existente en el equipo, esto pudiera ser una explicación a la brecha resultante entre el modelo que ellos consideran como ideal (participativo 9,9 con 90,48%) y el real (participativo 9,9 con 30,95%).

6.2 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Exploración

Grafico N° 3 Modelo real e ideal Gerencia Exploración



En el gráfico n° 3 el equipo de exploración presenta como modelo real predominante el estilo paternalista con un 61,90 %, el cual puede significar que existe alto interés por los resultados y por las personas pero en forma aditiva, esto significa que en lugar de una integración de ambos intereses a un alto nivel, como en el 9,9, el alto interés por la producción es seguido por un alto interés por la gente cuando se obtienen los resultados deseados. Así ambos intereses, aun cuando se presenten simultáneamente, se aplican por separado. En una cultura de equipo paternalista el poder y la autoridad quedan firmemente en manos del jefe, las metas y los objetivos del equipo son los del jefe, se espera que los empleados se sometan, y los aprecian cuando se someten. Las formas de obrar provienen de normas globales de lealtad y acatamiento.

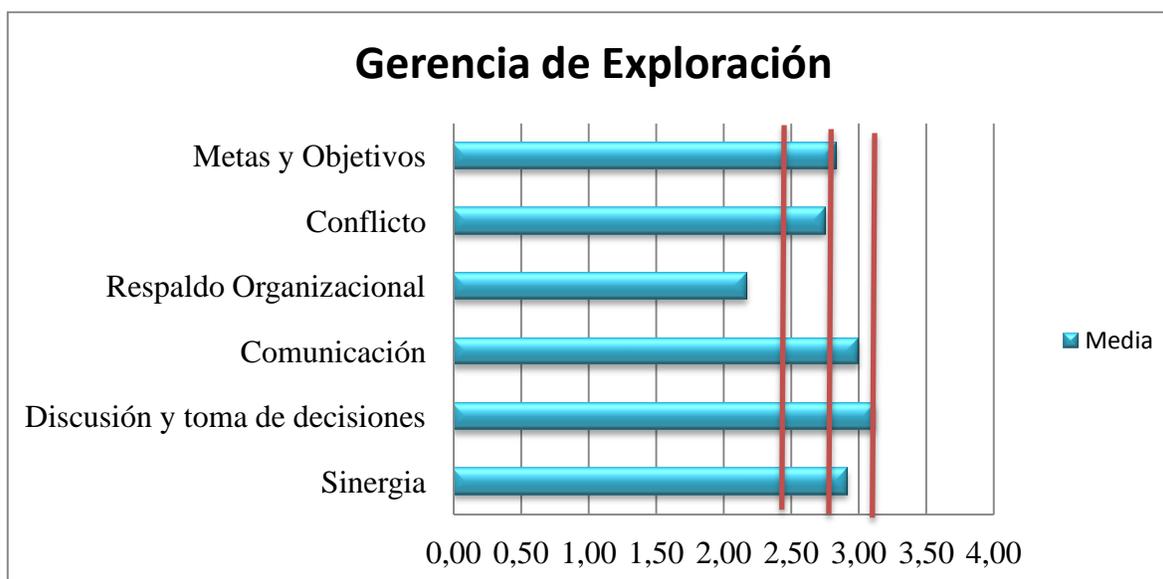
Por otro lado este equipo de trabajo considera como modelo ideal el 9,9 con 86,90% sugiriendo que requieren de mayor integración entre el interés por la producción y el interés por la gente, que se den de forma simultánea, que el jefe estimule a los demás para que intervengan y se comprometan en la solución de los problemas mediante la participación de

todos, consideran que el deber ser está en que los miembros del equipo se involucren en el resultado y que sientan responsabilidad de contribuir positivamente tanto en las labores de equipo como individuales. Los miembros de este equipo también reconocen este modelo como soporte con 59,52% en el modelo real de trabajo en equipo

La brecha existente en el modelo 9,9 escogido por el grupo de exploración como ideal es de 27,38% entre ideal y real, los autores Blake, Mouton y Allen exponen que mientras más pequeña sea la brecha más sentido de equipo existe dentro de ellos.

6.2.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Exploración

Grafico N° 4 Aptitudes de participación Gerencia de Exploración



En el gráfico N° 4 el indicador con la media más alta de participación es Discusión y toma de decisiones con 3,13, dicho valor se encuentra entre los valores intermedios dentro de la desviación estándar con respecto a la media total de los indicadores, este indicador se refiere a que los miembros de equipo están orientados a la toma de decisiones racionales basadas en la comprensión y cuando éstas decisiones resuelven dudas tienden a mantenerse, también están orientados a la realización de tareas en grupo para la obtención del éxito. En este equipo no existe una fortaleza marcada, pero si existe una gran debilidad y es el respaldo

organizacional, los miembros del equipo de exploración consideran que la organización no reconoce sus acciones y decisiones, no sienten que la organización los apoya.

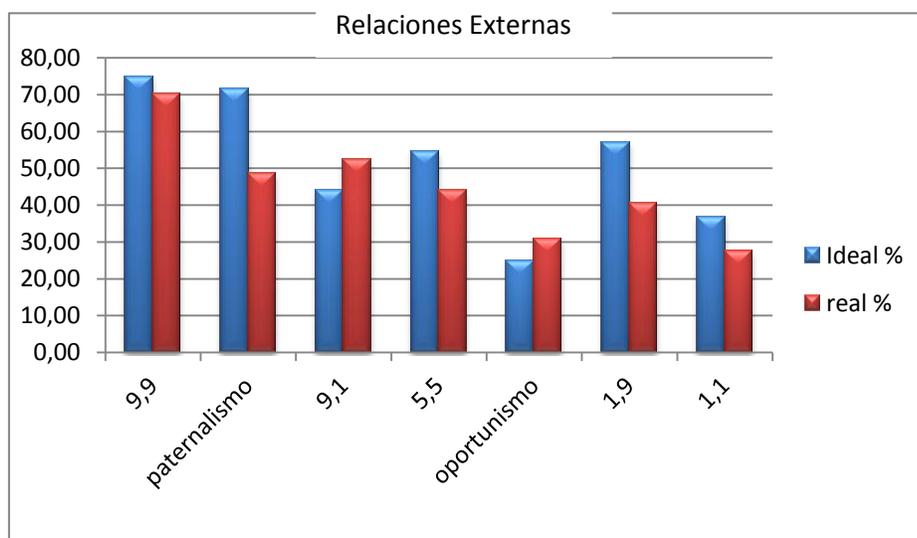
6.2.2 Análisis General

En el equipo de trabajo de la Gerencia de Exploración se puede observar una participación intermedia, es decir, tienen un nivel de participación con el que cambiando o mejorando algunos aspectos pueden alcanzar una alta participación; este equipo puede que requieran mejorar la confianza con la organización y el manejo del conflicto para que puedan cambiar sus debilidades en fortalezas.

Debido a que en el modelo paternalista se observa una discrepancia entre el modelo real (cómo somos) y el ideal (deber ser) puede sugerir que el equipo no opera únicamente con características de este modelo, sino que también pudiera presentar característica del modelo 9,9 reconocido como el modelo ideal para este equipo que también es reconocido como modelo real de soporte; pudiéramos referirnos específicamente al indicador de participación más alto que se encontró dentro de este equipo el cual fue discusión y toma de decisiones donde los miembros del equipo están orientados a manejar los hechos, los datos y la lógica como base para lograr la comprensión, que está fuertemente ligado con las características presentes en el modelo 9,9

6.3 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Relaciones Externas

Grafico N° 5 Modelo real e ideal Gerencia de Relaciones externas



En el gráfico n° 5 se puede evidenciar que el modelo señalado por este equipo como real e ideal es el modelo 9,9, con 70,24% y 75% respectivamente, el cual está caracterizado en que las metas y objetivos se basan en normas de excelencia y están calculados para aumentar el compromiso de los que tienen la responsabilidad de su ejecución, de esta forma se logra la integración de las metas individuales con las metas de la organización, las normas se basan en la comprensión y compromiso mutuo de los miembros, el jefe estimula a los demás para que intervengan y se comprometan en la solución de los problemas a través de la participación de todos.

Es importante destacar que la brecha existente en el modelo 9,9 entre el trabajo en equipo ideal y real es de 4,75%, pudiendo sugerir que el equipo de Relaciones Externas puede desarrollar un alto sentido de equipo dado que la brecha es muy pequeña entre un modelo y otro.

6.3.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Relaciones Externas

Grafico N° 6 Aptitudes de participación Gerencia de Relaciones Externas



Como se puede evidenciar en el grafico n° 6 el equipo de relaciones externas presenta la fortaleza en el indicador de metas y objetivos, se infiere que existe una integración entre las metas individuales y organizacionales donde los empleados se comprometen en forma voluntaria y personal en lograrlas con éxito. Dicho indicador obtuvo 3,75 de media ubicándose por encima de la desviación estándar.

Los indicadores referentes a conflicto, comunicación y discusión y toma de decisiones se encuentran entre los valores intermedios por encima de la media, sugiriendo que el equipo está orientado en la realización de tareas en grupo y en la franqueza de la comunicación entre los miembros, manejo del conflicto y orientación del propósito del equipo. Y todos estos indicadores se encuentran por encima de la media.

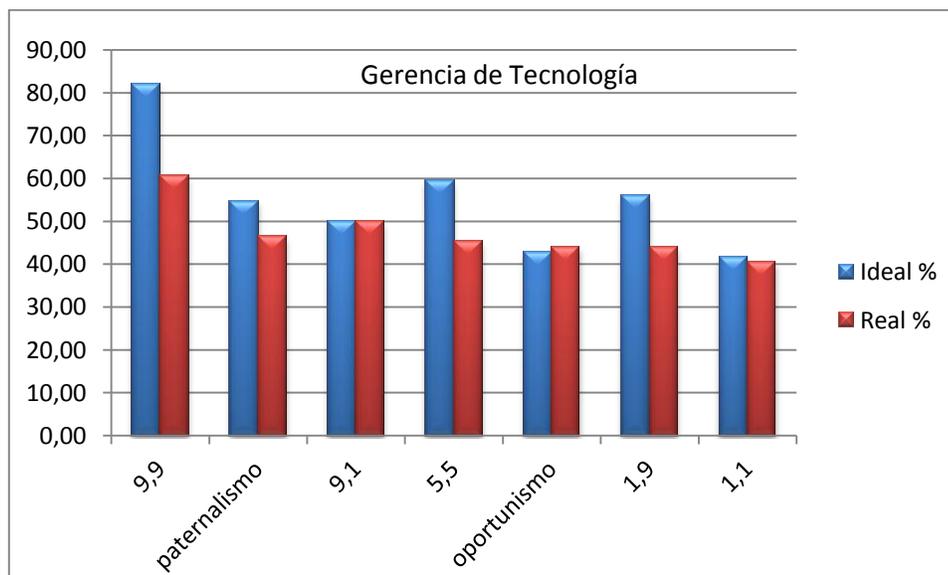
Por otro lado el indicador de respaldo organizacional se encuentra por debajo de la desviación, sugiriendo que la organización no apoya lo suficiente las acciones de los miembros del equipo.

6.3.2 Análisis general

Al observar los resultados de ambos instrumentos se puede inferir que el equipo de Relaciones Externas presente un alto sentido de equipo dado que la brecha entre el modelo que ellos consideran ideal y cómo ellos se encuentran realmente es muy pequeña, esto puede deberse a la participación que ellos tienen dentro del equipo, la cual según el instrumento de aptitudes de participación 4 indicadores de 6 se encuentran por encima de la media y uno de ellos por encima de la desviación estándar, observando este comportamiento de los resultados resulta interesante destacar que 5 de 6 indicadores se encuentran ubicados en la opción de acuerdo del instrumento aptitudes de participación sugiriendo un consenso en cuanto a que existe alta participación en el equipo. Otro factor importante que influye en los resultados arrojados por los instrumentos es la cantidad de personas que conforman esa gerencia, la cual está conformada por 02 personas, esto hace que exista mayor interacción entre los miembros y que sus acciones sean visibles y causen impacto todo el tiempo.

6.4 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Tecnología

Grafico N° 7 Modelo real e ideal Gerencia de Tecnología



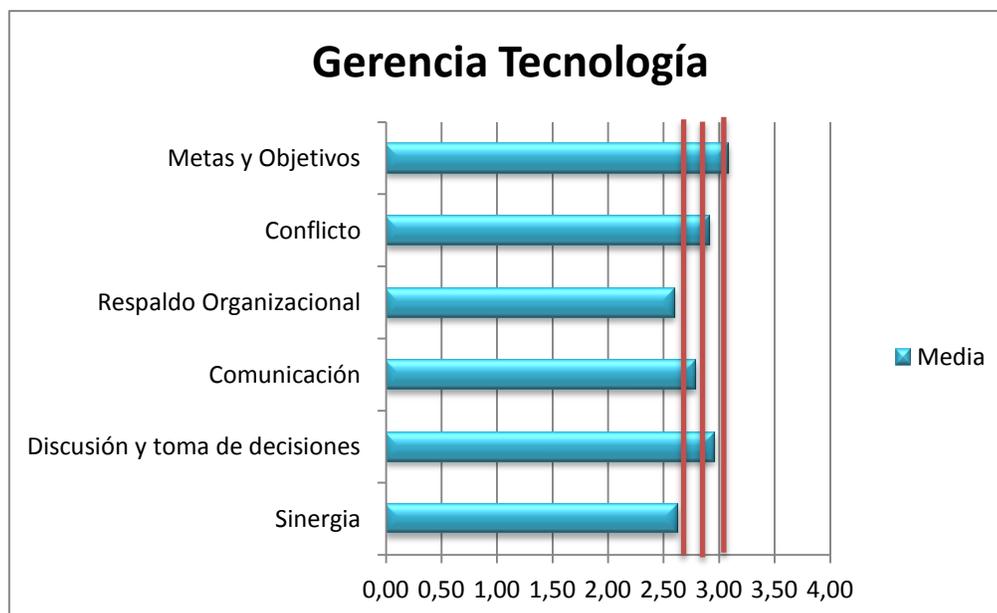
En el gráfico n° 7 se puede observar que la gerencia de tecnología señaló como modelo ideal y real el modelo 9,9; con 82,14% y 60,71% respectivamente, se puede inferir que éste

equipo está orientado hacia las metas y buscan resultados mediante participación y compromiso por parte de todos los que pueden contribuir. Los miembros se involucran en el resultado, y por tanto sienten la responsabilidad de contribuir positivamente tanto a las labores del equipo como a las individuales. Las normas y reglas se basan en comprensión y compromiso mutuo de los miembros. Las aptitudes individuales para la solución de problemas es el criterio dominante para determinar quien debe encargarse de que labor, y aun cuando haya que exigir más de unos que de otros, las metas del equipo se alcanzan en la forma más eficaz.

Por otro lado es importante señalar la brecha existente entre los dos modelos escogidos dentro del modelo 9,9 la cual fue de 21,43%, siendo esta relativamente alta.

6.4.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Tecnología

Grafico N° 8 Aptitudes de participación Gerencia de Tecnología



En el gráfico n° 8 el indicador con la media más alta es metas y objetivos con 3,08, siguiéndole discusión y toma de decisiones con 2,96 ubicándose entre los valores intermedios de la desviación estándar, se puede inferir que los miembros del equipo de tecnología están

orientados al cumplimiento de las metas y objetivos de forma comprometida y las metas individuales y organizacionales están integradas. Se basan en la comprensión y el acuerdo.

El indicador de respaldo organizacional se encuentra ubicado por debajo de la desviación estandar, se puede inferir que la organización no presta el suficiente apoyo y respaldo a los miembros del equipo.

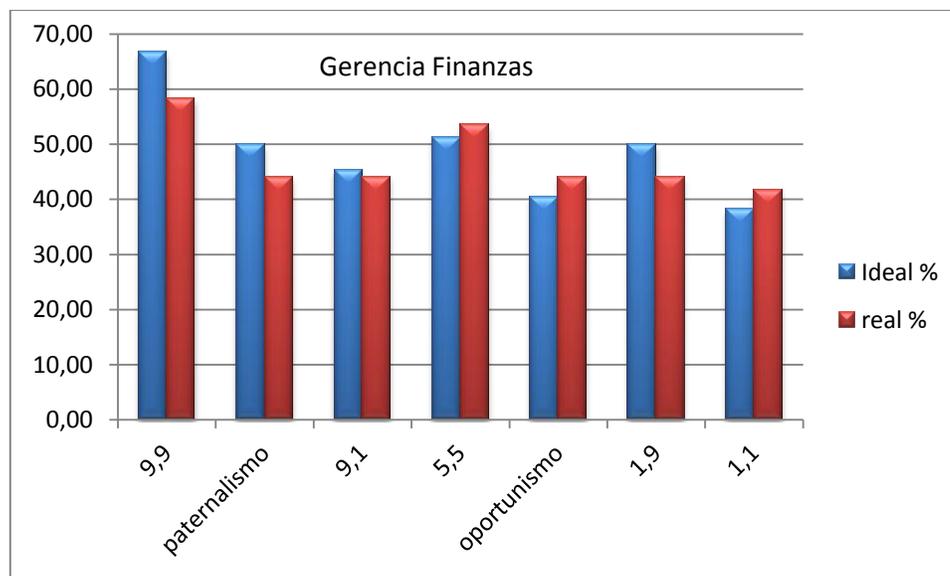
Es importante destacar que solo 1 indicador alcanzó la media de 3 considerado en el instrumento como “de acuerdo”; esto puede significar que no existe un consenso entre los miembros del equipo de que exista una alta participación ya que 3 de los indicadores se encuentran por debajo de la media y los otros tres por encima.

6.4.2 Análisis general

Los resultados obtenidos en ambos instrumentos sugieren que el equipo de tecnología integran el interés por la producción y por las personas, el equipo y sus miembros se orientan hacia las metas y buscan resultados mediante participación y compromiso por parte de todos los que pueden contribuir, esto es lo que indica el modelo 9,9 sin embargo este equipo en el análisis del instrumento de aptitudes de participación ésta es relativamente baja, lo cual puede explicar la brecha que existe entre el modelo real e ideal.

6.5 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia de Finanzas

Grafico N° 9 Modelo real e ideal Gerencia de Finanzas



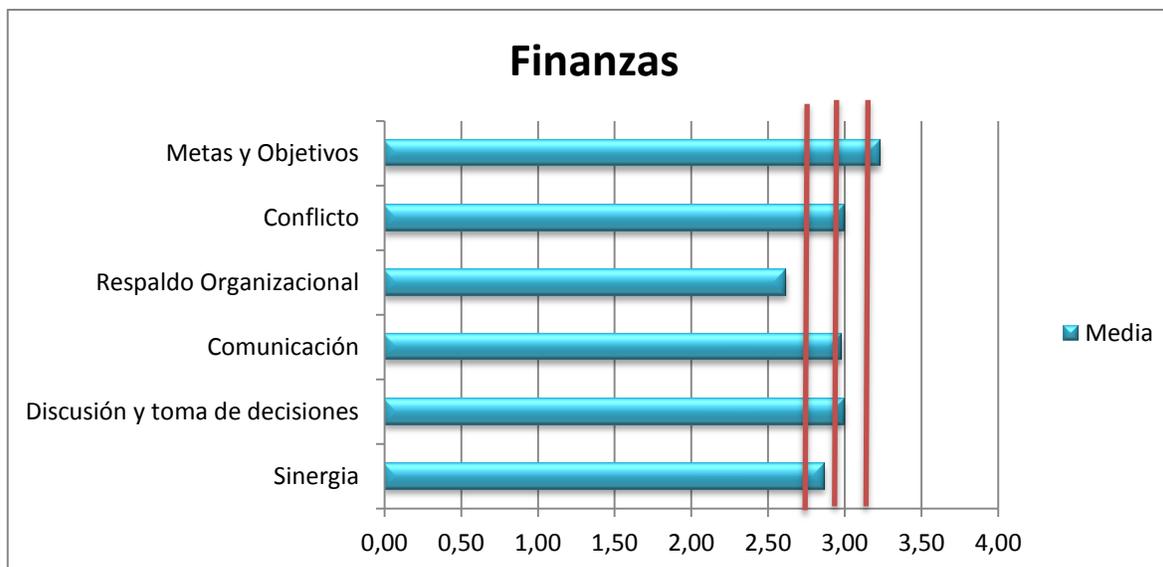
En el grafico n° 9 se puede evidenciar que el modelo escogido como real e ideal se encuentra dentro del modelo 9,9, en donde el cuadro de trabajo en equipo real obtuvo un 58,33% y un ideal de 66,67% se puede inferir que los miembros del equipo de finanzas están orientados en obtener resultados por medio de la participación y el compromiso de todos los miembros.

Los miembros están altamente orientados hacia la realización de tareas en grupo que generan sinergia, los integrantes reconocen como elementos fundamentales la comprensión y el compromiso para establecer las reglas y normas del equipo.

Es interesante señalar que la brecha existente en la modalidad de trabajo en equipo 9,9 entre el ideal y el real es de 8,34% por lo que se puede inferir que existe un sentido de equipo alto ya que hay una relativa alineación entre los modelos real e ideal.

6.5.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia de Finanzas

Grafico N° 10 Aptitudes de participación Gerencia de Finanzas



En el gráfico n° 10 se puede observar que el equipo de finanzas tiene como fortaleza el indicador de metas y objetivos ubicado por encima de la desviación estándar con una media de 3,23, es decir, se basan en normas de excelencia y están calculados para aumentar el compromiso de los que tienen la responsabilidad de la ejecución de las metas y objetivos.

Es importante señalar que 4 de 6 indicadores se encuentran por encima de la media que son; metas y objetivos, conflicto, comunicación y discusión y toma de decisiones, lo que indica que el equipo maneja una buena comunicación y que buscan que intervengan los miembros y que se comprometan en la solución de los problemas mediante la participación de todos.

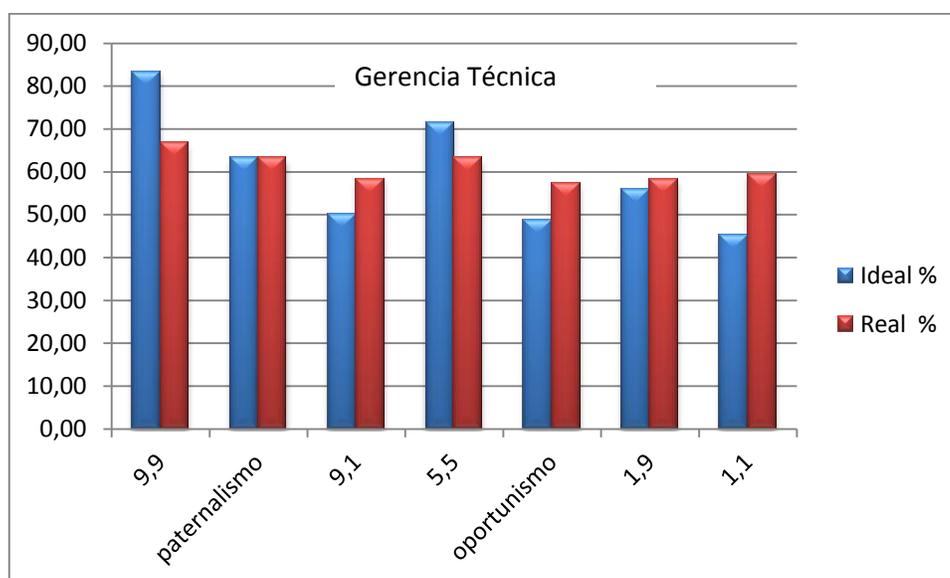
Por otro lado el indicador de respaldo organizacional se encuentra por debajo de la desviación estándar sugiriendo que la organización no apoya las acciones de los miembros del equipo de finanzas.

6.5.2 Análisis general

Al observar los resultados arrojados por ambos instrumentos se puede inferir que el equipo de finanzas tiene una alta participación y eso puede explicar la brecha tan corta que existe entre el modelo escogido por ellos como el real e ideal, ya que según los autores ellos mantienen que mientras más participación exista dentro del equipo, mayor alineación existirá en los modelos real e ideal y habrá un mayor sentido de equipo.

6.6 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Técnica

Gráfico N° 11 Modelo real e ideal Gerencia Técnica



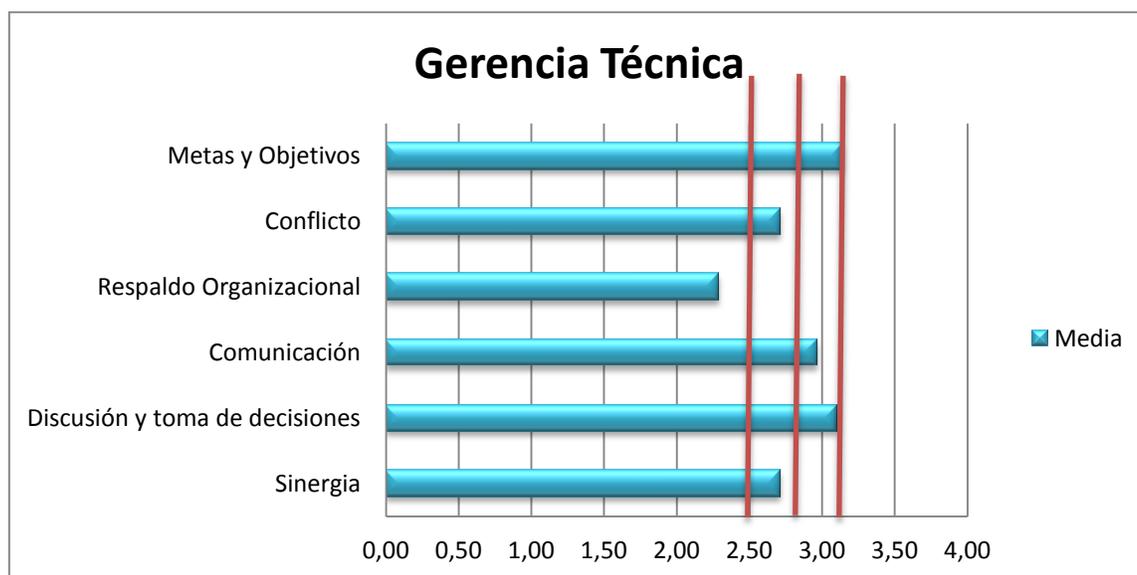
En el gráfico N° 11, en el equipo de la Gerencia Técnica se observa que el modelo con el porcentaje predominante es el 9,9, tanto en el cuadro de trabajo en equipo real (Como somos) con 66,67%, como en el cuadro de trabajo en equipo ideal (Deber ser) con 83,33%. El modelo 9,9 integra a un alto nivel el interés por la producción y por la gente; las metas y los objetivos se basan en normas de excelencia y están calculados para aumentar el compromiso de los que tienen la responsabilidad de su ejecución. En esta forma se logra la integración de

las metas individuales y las organizacionales, y los empleados se comprometen en forma voluntaria y personal a lograrlas con éxito.

El equipo de gerencia Técnica reconoce como modelo de soporte el 5,5 con 71,43% en el cuadro de trabajo en equipo ideal y un 63,10% en el cuadro de trabajo en equipo real. Este modelo se caracteriza por producir una actitud intermedia, lo que da origen al “grupismo”, los miembros se mueven a través de reglas y políticas para minimizar los roces y asegurar la aceptabilidad y el conformismo con la organización y entre unos y otros.

6.6.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Técnica

Grafico N° 12 Aptitudes de participación Gerencia Técnica



En el grafico n° 12 se puede observar que los indicadores con la media más alta son Metas y Objetivos con 3,14 y Discusión y Toma de decisiones con 3,11, lo que sugiere que los miembros del equipo fijan claramente las metas y los objetivos para guiar sus actividades, los miembros del equipo sostienen la decisión cuando se resuelven las dudas y las reservas que quedaban.

Por otra parte puede observarse que el indicador de respaldo organizacional se ubica por debajo de la desviación estándar con una media de 2,29 sugiriendo que la organización no acepta ni reconoce las acciones del equipo, esto podría explicar por qué el equipo de técnica

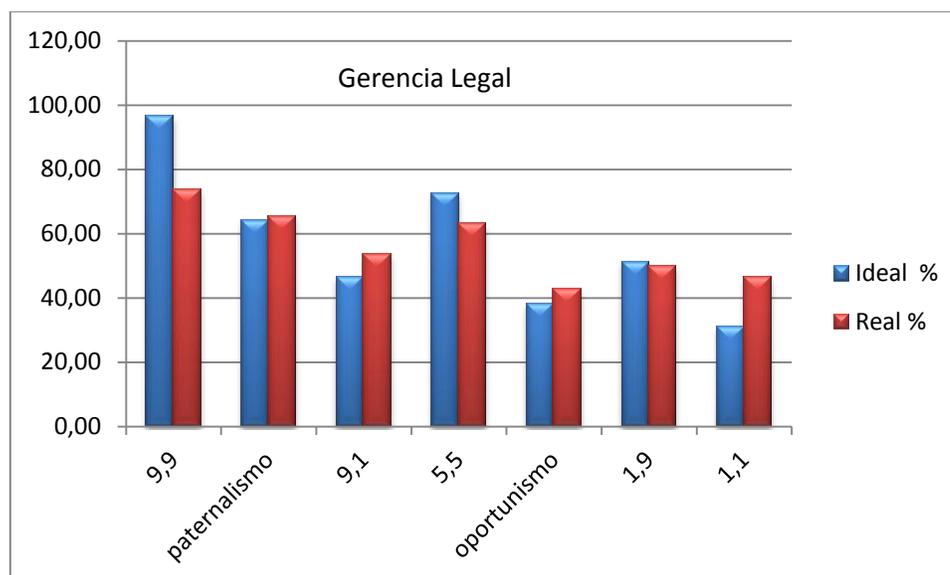
posee un modelo de soporte 5,5 evitando los roces y buscando el conformismo con la organización. Esto también podría explicar la brecha existente entre el modelo ideal participativo 9,9 y el real, ya que al la organización no respaldar al equipo el mismo puede tender a participar menos y simplemente aceptar el status quo.

6.6.2 Análisis General

El equipo de técnica muestra una alta aptitud de participación alcanzando niveles significativos en indicadores como Metas y objetivos, Toma de decisiones y Comunicación, los cuales se ubican dentro de la desviación estándar superior, sin embargo el hecho de que el Respaldo organizacional se encuentre por debajo de la desviación y que el modelo soporte sea el 5,5 deja mucho que pensar, podría ser que los miembros del equipo estén mediando mecánicamente las diferencias que puedan existir ya que la crítica y la retroalimentación en este modelo son superficiales y los procedimientos, reglas y manera de operar del equipo tienen como fin controlar a la gente, es decir el equipo de técnica podría estar reconociendo que la organización no acepta sus actividades y opiniones por lo cual antes de entrar en conflicto con la misma prefieren conformarse y aceptar el status quo en donde las ordenes se dan de arriba hacia abajo.

6.7 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Legal

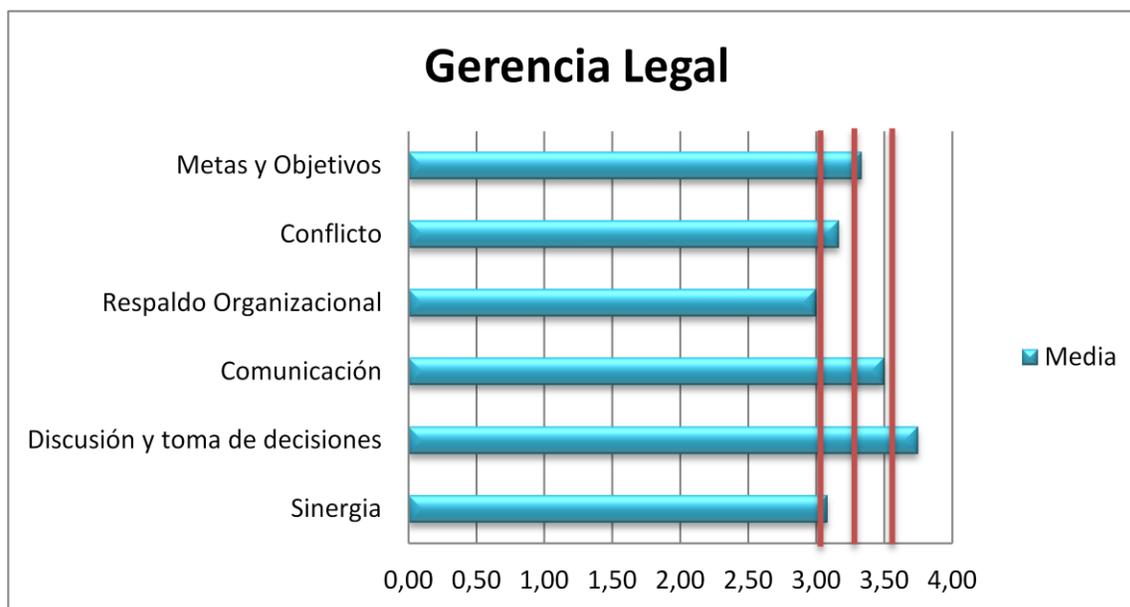
Grafico N° 13 Modelo real e ideal Gerencia Legal



En el gráfico N° 13 se observa que el equipo de la gerencia de Legal se encuentra en el modelo real 9,9 con un 73,81%, el mismo que reconoce como modelo ideal con un 96,46 %, dicho modelo está orientado hacia las personas y los resultados, sin embargo aunque a simple vista se observe que el equipo opera en el modelo 9,9 resulta interesante señalar que los porcentajes arrojados por los modelos reales varían muy poco en comparación unos con otros (Paternalismo 65,48%, modelo 5,5 63,10%, modelo 9,1 50,57%, modelo 1,9 50,00%, modelo 1,1 46,43% y oportunidad 42,86%) , esto podría significar que los miembros de la gerencia de Legal están actuando de manera independiente unos de otros sin un fuerte sentido de equipo.

6.7.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Legal

Grafico N° 14 Aptitudes de participación Gerencia Legal



En el equipo de Legal se puede evidenciar que las medias más altas las obtuvieron los indicadores Comunicación y Discusión y toma de decisiones con un 3,50 y 3,75 respectivamente. Es importante señalar que el indicador Discusión y toma de decisiones se ubica por arriba de la desviación estándar lo que pudiera indicar que los hechos y la lógica son usados como base para conseguir acuerdos en el equipo, por otra parte los indicadores con las medias más bajas fueron Respaldo organizacional con una media de 3,00 y sinergia con una media de 3,08.

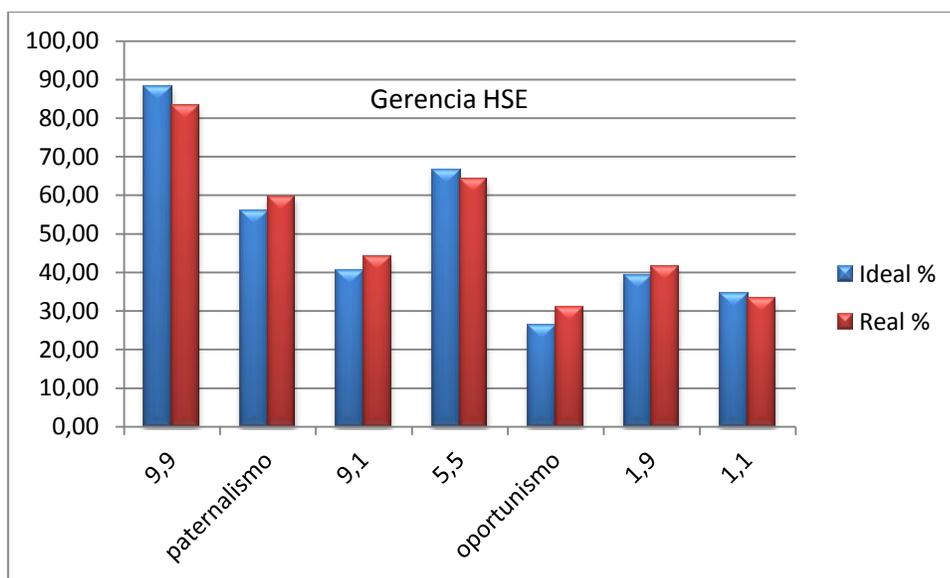
6.7.2 Análisis General

El equipo de la gerencia de legal pareciera operar en el modelo participativo 9,9 sin embargo al mirar detalladamente la estrecha variación de los porcentajes de los modelos reales se puede evidenciar que los mismos pueden no estar actuando como equipo sino independientemente esto podría explicarse haciendo referencia a los indicadores sinergia y respaldo organizacional ya que ambos obtuvieron la media más baja, lo que podría indicar

una falla en la capacidad de los miembros para unir sus esfuerzos y lograr resultados de manera conjunta a la vez que una dificultad para ser reconocidos por la organización.

6.8 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia HSE

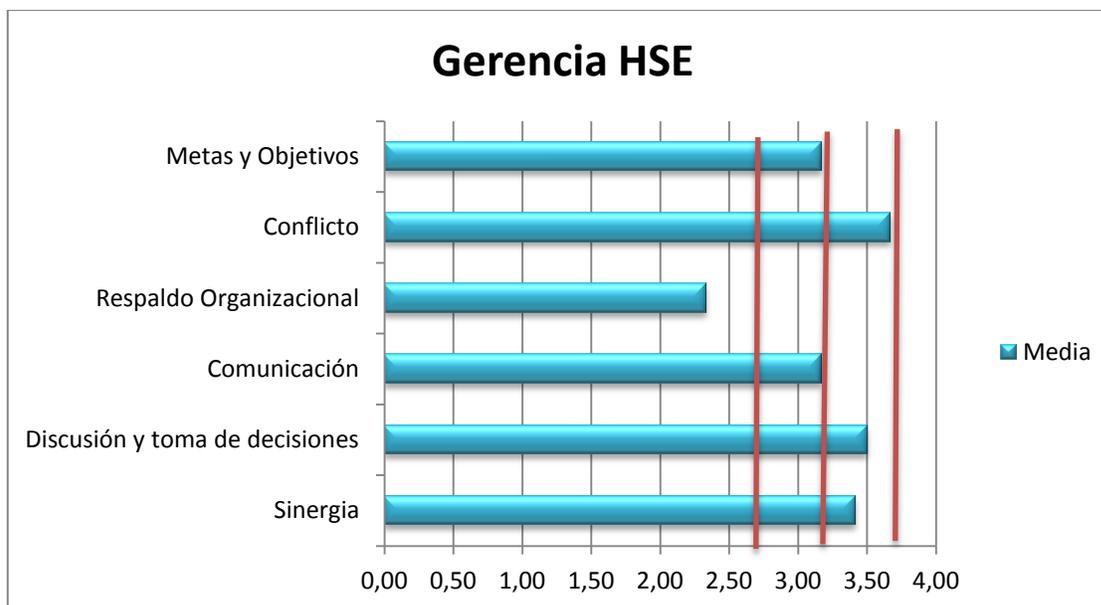
Grafico N° 15 Modelo real e ideal Gerencia HSE



En el gráfico N° 15 en el equipo de la gerencia HSE se observa que el modelo con porcentajes predominantes es el 9,9 tanto para el cuadro real (83,33) como para el ideal (88,10), este modelo integra un alto interés por la gente y por la producción, los resultados se logran mediante la participación y el compromiso de todos sus miembros. En el equipo de HSE se evidencia una alineación entre los modelos reales (cómo somos) y los modelos ideales (deber ser) lo cual pudiera sugerir una inclinación de los miembros hacia el trabajo en equipo y la interdependencia. Por otra parte el equipo podría tender a un manejo adecuado del conflicto lo cual se refleja en el modo de trabajo real al estar presentes en porcentajes significativos los modelos 9,9 y 5,5, el primero resolviendo conflictos mediante la discusión y participación y el segundo mediante el establecimiento de reglas y procedimientos.

6.8.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia HSE

Grafico N° 16 Aptitudes de participación Gerencia HSE



En el presente gráfico se puede evidenciar que los indicadores con las medias más altas en el equipo HSE son el conflicto (3,67), Discusión y toma de decisiones (3,50) y sinergia (3,42) lo cual podría indicar una inclinación del equipo hacia el trabajo colaborativo, la discusión y la resolución de problemas de manera adecuada. Por otro lado es importante señalar que el indicador de respaldo organizacional se encuentra por debajo de la desviación estándar por lo cual es mismo puede ser considerado como una debilidad en el equipo.

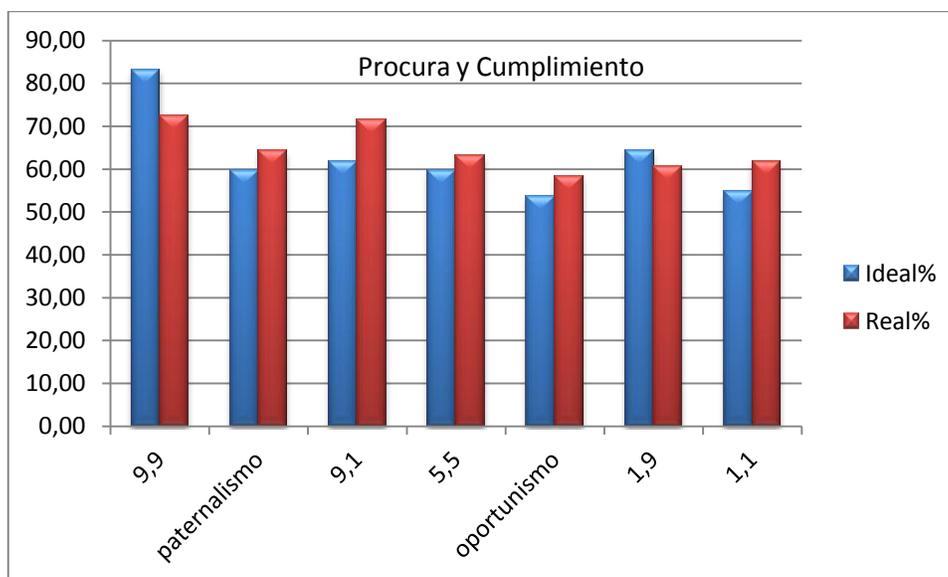
6.8.2 Análisis General

En el equipo de HSE se pueden observar aptitudes de participación significativas en indicadores como Conflicto, Discusión y toma de decisiones y Sinergia, esto queda en evidencia en la alineación de los modelos reales e ideales y al identificar las medias más altas en el modelo participativo 9,9. Es importante destacar que este equipo se inclina hacia un modelo colaborativo a pesar de la existencia de una debilidad como lo es el Respaldo organizacional, esto puede deberse a que el equipo HSE posee un número reducido de

personas (3), por lo tanto las relaciones suelen ser menos complejas, los conflictos disminuyen y existe un mayor contacto cara a cara lo que facilita la comunicación y el trabajo en equipo.

6.9 Análisis de los modelos de trabajo en equipo Gerencia Procura y Cumplimiento

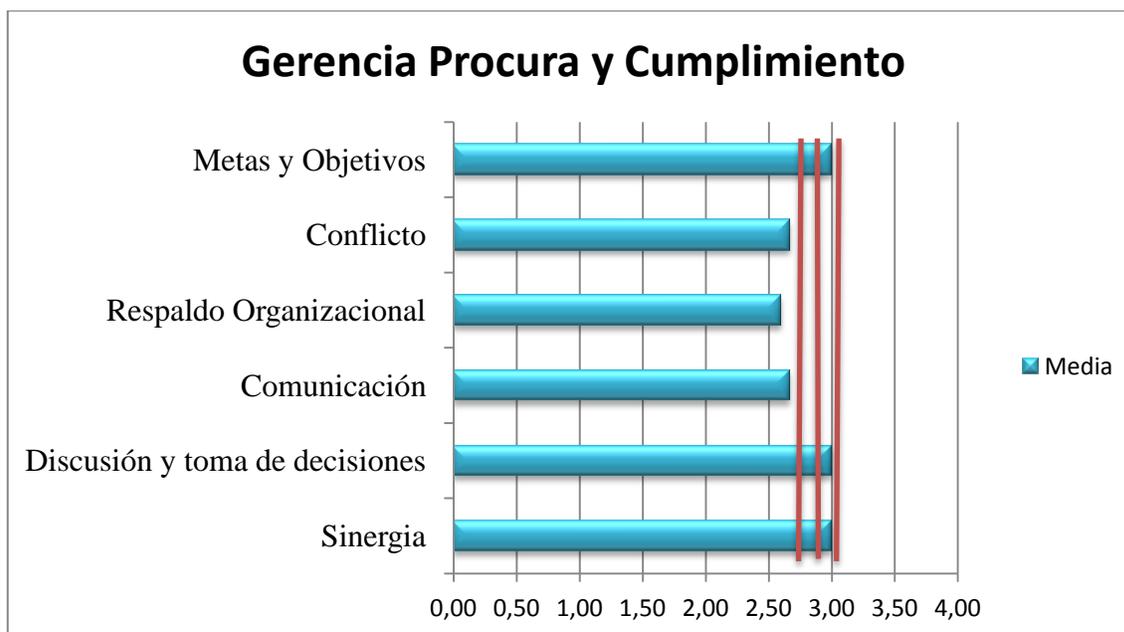
Grafico N° 17 Modelo real e ideal Gerencia Procura y Cumplimiento



En el gráfico N°17 se observa un modelo predominante 9,9 (participativo) tanto en el cuadrante real (72,62%) como en el cuadrante ideal (83,33%). Sin embargo se evidencia una diferencia mínima en los porcentajes de los modelos reales, lo que puede sugerir que los miembros del equipo actúan individualmente sin unir esfuerzos para lograr objetivos, esto se refuerza por el hecho de que el modelo “soporte” 9,1 el cual se interesa más por la producción que por las personas obtuvo un 71,33% en el cuadrante real y un 61,90% en el cuadrante ideal, es decir el “cómo somos” referente a este modelo sobrepasa el “deber ser” y tan sólo se diferencia del modelo predominante 9,9 por un 1,29%.

6.9.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Gerencia Procura y cumplimiento

Grafico N° 18 Aptitudes de participación Gerencia Procura y cumplimiento



En el gráfico N°18 se puede observar que los indicadores con las medias más altas son Metas y objetivos, Discusión y toma de decisiones y Sinergia con una media de 3,00, lo que puede indicar que el equipo de Procura cuenta con aptitudes que si se desarrollan adecuadamente podrían ayudar a trabajar en equipo, sin embargo el hecho de que tres indicadores se ubiquen por debajo de la desviación estándar puede indicar que el equipo tiene debilidades a nivel de Comunicación, Respaldo organizacional y Conflicto.

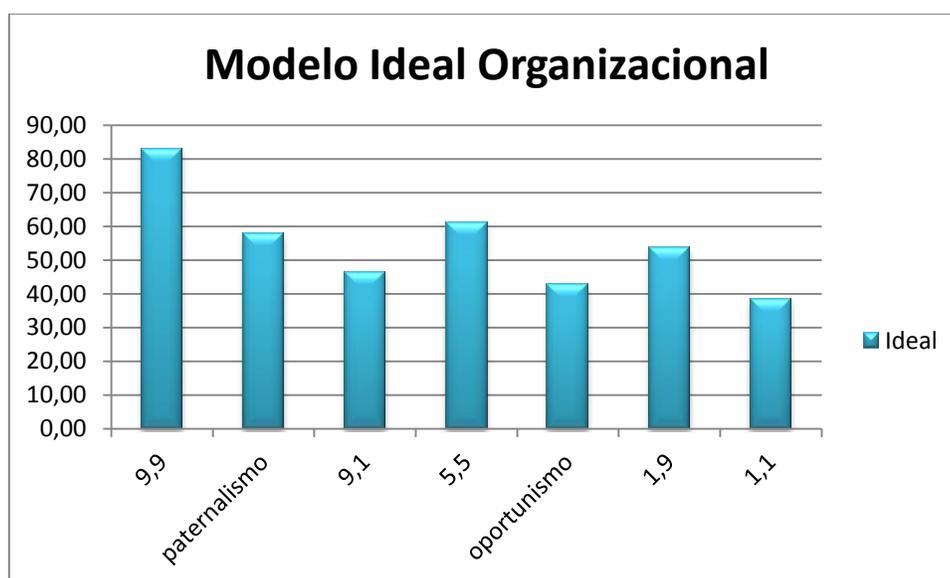
6.9.2 Análisis General

En la gerencia de procura y cumplimiento puede observarse un espíritu de equipo poco desarrollado ya que si bien puede poseer potencial para desarrollar aptitudes de participación también posee indicadores que reflejan debilidades por los cuales el resultado será probablemente de conflicto, imposición, antagonismos, competencias, críticas y poca retroalimentación, todo esto queda reflejado en el gráfico de los modelos ideales y reales, en el

cual la variación entre el “cómo somos” de cada modelo no es significativa, lo cual puede significar una dificultad de los miembros para lograr objetivos de manera conjunta.

6.10. Análisis Organizacional

Grafico N° 19 Modelo ideal Organizacional



Se puede observar en el gráfico N° 19 que el modelo ideal predominante en la organización objeto de estudio es el 9,9 con un porcentaje de 82,97%, este modelo se caracteriza por integrar ambos intereses (personas y producción) a alto nivel en un enfoque de equipo, los miembros se orientan hacia las metas y buscan resultados mediante la participación, el aporte de las personas y el compromiso. En este modelo se percibe al jefe como una figura de autoridad y poder que estimula la participación. El objetivo principal es que todos los miembros se involucren y comprometan voluntariamente. Como modelo ideal de soporte la organización reconoce al modelo 5,5 con un 61,07% de presencia, dicho modelo se caracteriza por ser un interés medio entre ambas escalas (personas y producción), el ejercicio del poder y la autoridad se basa en un liderazgo que reconoce el status quo, los desacuerdos se negocian individualmente para lograr compromiso sin enfrentamientos directos.

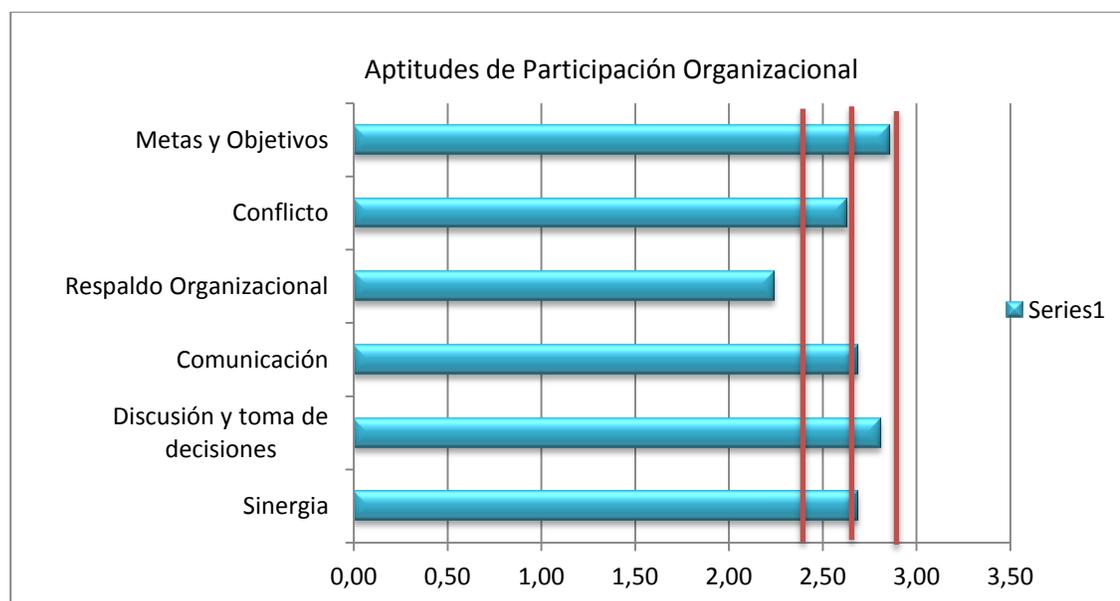
Grafico N° 20 Modelo real Organizacional



En el gráfico N° 20 se observa que el modelo real “predominante” en la organización es el 9,9 con un 53,89%, sin embargo resulta interesante señalar que las diferencias entre los porcentajes arrojados por los modelos a nivel de organización no son significativas (modelo 9,1 53,25%, modelo 5,5 52,12%, modelo 1,1 50,38%, modelo paternalista 49,07%, modelo oportunista 46,49% y modelo 1,9 42,55%, lo cual pudiera indicar que en la realidad los miembros actúan de manera independiente sin un fuerte sentido de equipo.

6.10.1 Análisis de las aptitudes de participación por indicador. Organizacional

Grafico N° 21 Aptitudes de participación Organizacional



Se observa en el gráfico N°21 que a nivel de organización el indicador con la media más alta es Metas y objetivos (2,86) lo cual refleja cómo los miembros del equipo fijan las metas para guiar esfuerzos y lograr objetivos, es importante señalar que este indicador se ubica por arriba de la desviación estándar superior lo que puede significar una fortaleza existente en la organización. Seguidamente se encuentran los indicadores Discusión y toma de decisiones (2,81), Comunicación (2,69), Sinergia (2,69), Conflicto (2,63) y Respaldo organizacional (2,24), este último ubicándose por debajo de la desviación estándar inferior, lo que podría significar una debilidad existente en la organización debido a que la misma no estaría reconociendo las decisiones tomadas por sus miembros ni sus actividades.

6.10.2 Análisis General

La organización estudiada reconoce como modelo ideal el 9,9 en el cual se unen esfuerzos para lograr objetivos de manera participativa, sin embargo existe una brecha de 29.08% entre el “cómo somos” y el “deber ser” de este modelo, esto podría explicarse mediante el indicador respaldo organizacional, el cual se encuentra por debajo de la desviación

estándar inferior, lo que puede estar ocasionando que los miembros de la organización en la realidad estén actuando de manera individual sin compenetrar esfuerzos.

CONCLUSIONES

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

- El modelo ideal identificado dentro de la organización es el 9,9, el cual integra un alto nivel por la gente y por la producción, los miembros tienden a enfocarse en las metas y los resultados se alcanzan mediante la participación y el compromiso de todos los miembros. El establecimiento de reglas gira en torno a la comprensión y el compromiso. El principal objetivo es lograr que las personas se involucren sobre la base de la interdependencia y los objetivos compartidos.
- El modelo real identificado en la organización pareciera ser el 9,9, sin embargo al mirar detalladamente se puede observar que los porcentajes de los modelos reales varían muy poco en comparación unos con otros, lo que significa que la organización no opera únicamente con características de este modelo, los cuadros de trabajo en equipo que siguen en orden de escogencia presentan características individualistas, lo que influye en gran medida en la brecha existente entre el modelo real e ideal.
- El modelo real de soporte identificado en la organización es el 9,1, lo cual afianza la idea de que los miembros de la organización están actuando de manera individual, ya que este estilo se caracteriza por un gran interés en la obtención de objetivos y un interés secundario por las personas, donde las ordenes las impone el jefe creando un ambiente de antagonismos y conflictos y evitando el compromiso de los miembros, lo que pudiera estar favoreciendo a que las personas se comporten de manera individualista sin desarrollar un verdadero sentido de equipo.
- Se observa que los miembros de la organización están altamente orientados al logro de metas y objetivos ya que este fue el indicador con la media más alta, sin embargo a pesar de esto, la influencia de otros indicadores están maximizando la brecha entre el modelo real e ideal 9,9.

- El indicador respaldo organizacional obtuvo la media más baja ubicándose por debajo de la desviación estándar inferior, esta podría ser una explicación de por qué en la realidad los miembros operan de manera individual ya que es posible que sientan que la organización no los respalda ni reconoce sus aportes.
- Resulta interesante señalar que para la organización como empresa petrolera, el respaldo organizacional haya sido el indicador más bajo y las metas y objetivos el más alto, esto indica un alto interés hacia la producción y un bajo interés hacia la gente.

RECOMENDACIONES

- Según la distribución de los datos la organización estudiada en el modelo real no existe uniformidad sobre la escogencia de un modelo de trabajo en equipo; el que obtuvo mayor porcentaje fue el 9,9 con un 53,89%, sin embargo los modelos siguientes también obtuvieron un porcentaje similar, esto sugiere que la organización no opera totalmente con características del modelo 9,9, se puede inferir que está operando de manera individualista en algunos casos sin embargo presenta importantes aptitudes de participación que hacen que exista comportamientos hacia el trabajo colaborativo, se recomienda reforzar éstas aptitudes en pro de un mejor trabajo en equipo.
- Este estudio representa una herramienta para la organización que debe ser aprovechado para reforzar el proceso de alineación al modelo ideal identificado y aceptado por los miembros de la empresa, para esto deben reforzarse las aptitudes de participación fundamentalmente el respaldo organizacional ya que a medida que los miembros perciban reconocimiento y apoyo pueden comprometerse más con la organización y lograr los objetivos de manera eficiente.
- A medida que se fomenten aptitudes de participación en la organización es importante mantener el monitoreo de este proceso de alineación con los instrumentos que aporte el estudio.
- Se recomiendan futuras investigaciones considerando otras variables como el estilo de liderazgo y así poder conocer si existe una influencia de los mismos en las aptitudes de participación.
- Se recomiendan futuras investigaciones considerando otras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt, A., & Marval, A. (2006). *Estilos de liderazgo situacional y la satisfaccion de necesidades interpersonales en equipos de trabajo*. Tesis de Grado: Universidad Catolica Andres Bello, Caracas.
- Blake, R., Mouton, J. S., & Allen, R. L. (1989). *Como trabajar en equipo*. Bogotá: Editorial Norma.
- Briones, G. (1982). *Metodos y tecnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Trillas.
- Cañizares, M., & Álvarez, G. (2000). *Equipos de trabajo: Modelo real e ideal y Aptitudes de Participacion*. Tesis de Grado: Universidad Catolica Andres Bello, Caracas.
- Civit, M. (2000). *Equipo de trabajo: Dilucidacion de concepto*. Trabajo de Grado: Universidad Catolica Adres Bello, Caracas.
- Definicion.de. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 1 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de/eficacia/>
- Degerencia.com. (2001). *Degerencia.com*. Recuperado el 1 de Marzo de 2012, de <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>
- Dyer, W. (1998). *Formación de Equipos*. Estados Unidos: Addison-Wesley. 2da edición Iberoamericana.
- Empresa de Energía. (2013). *Empresa de Energia*. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://myeni.eni.it/international/>
- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (9 de Octubre de 2007). *Redalyc*. Recuperado el 3 de Junio de 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002002>
- García, E., & Teixeira, N. (2005). *Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal*. Caracas: Ucab: Tesis de grado.
- Gil, F., Rico , R., & Sánchez, M. (2008). *Dialnet*. Recuperado el 13 de 01 de 2013, de <http://dianet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2536735>
- Heinemann, K. (2003). *Introduccion a la metodologia de la investigacion empirica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Liderazgo Situacional*. Mexico: Prentice Hall.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Editores.

Rodriguez, E. (2005). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Villahermosa.

Urquijo, J. I. (2010). *Relacion sindicato gerencial*. Caracas: Ucab.

Vadillo, P. (2010). *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.

Villarroel, C. (1986). *"Evaluación de necesidades"*. *Material Instruccional*. Caracas: Facultad de Humanidades y Educación, UCV.

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA DIAGNOSTICO TRABAJO EN EQUIPO

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

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

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

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

Ideal

1. ÓRDENES

Real

- A.** Las órdenes provienen del jefe, aun cuando puedan encontrar alguna resistencia,
 _____ pocos esfuerzos por cambiarlas tienen éxito. _____
- B.** Las sugerencias mantienen el trabajo en movimiento con un mínimo de rozamiento
 entre los miembros; las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan
 _____ en términos generales que no crean presión. _____
- C.** El jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y la forma de ejecutarlas
 _____ los miembros son bien tratados y se espera acatamiento para el bien de todos. _____
- D.** Las órdenes son mínimas; la acción se basa principalmente en hacer las cosas en
 _____ forma ritual, o una por una, según lo vayan exigiendo las circunstancias. _____
- E.** Se dan reglas adecuadas para realizar las tareas, las órdenes se moderan por
 _____ consideración a las resistencias individuales. _____
- F.** Para quedar bien se aceptan sin discusión las órdenes de arriba, pero a los subalternos

Ideal**Real**

se les dan instrucciones detalladas sobre la forma de ejecutarlas sin permitir desviación

_____ alguna.

G. Se dan instrucciones para desempeñar las responsabilidades, lo mismo que oportunidades

para aclarar áreas que no estén claras; todos entiendes que hay que hacer y por qué es

_____ importante.

2. REUNIONES

A. Hay pocas reuniones cuando se celebran, los intercambios son desanimados, con

_____ poco provecho mutuo.

B. Las discusiones, que son generalmente una extensión de los temas anteriores, se

adelantan sobre el supuesto implícito que el pensamiento de la mayoría será el que

_____ prevalezca.

C. Por el deseo de agradar y evitar reprimendas, los miembros limitan su participación

_____ a los temas que el jefe señala, y rara vez presentan otros nuevos.

D. La discusión se centra más en intereses personales que en cuestiones que afectan

_____ a todo el equipo.

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

_____ contribuir

F. Un enfoque de arriba abajo predetermina el orden del día de las reuniones. Los

Asistentes dan información cuando se les pide; si no, la aceptación de temas es más

_____ o menos pasiva, cuando se opone activa resistencia.

G. Los miembros disponen de temas secretos destinados a su provecho propio; son

Comunes las reuniones de dos personas solamente, aun cuando las cuestiones que se

_____ discutan sean significativas para todo el equipo.

3. CONFLICTO

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

_____ sus objetivos.

_____ **B.** Los miembros evitan posiciones que crean conflictos o intervenir en los existentes _____

Ideal

Real

_____ **C.** Cuando se presenta un conflicto los miembros intervienen para suavizar asperezas _____
 _____ y lograr que se avengan los antagonistas. _____

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

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

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

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

4. OBJETIVOS

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

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

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

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

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

_____ **F.** Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que se les asignan. _____

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

5. INNOVACIÓN

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

Ideal**Real**

- _____ **B.** Se aceptan las nuevas ideas, pero no es probable que se actúe de acuerdo con ellas. _____
- _____ **C.** Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para elevar _____
_____ la posición del líder. _____
- _____ **D.** La creatividad y la innovación se estimulan por la disposición a experimentar. _____
- _____ **E.** Se opone resistencia a sugerencias o a nuevas ideas y la resistencia sólo se vence _____
_____ y no siempre, por un esfuerzo persistente. _____
- _____ **F.** Las nuevas ideas que encuentran aceptación son básicamente modificaciones de las _____
_____ Formas actuales de hacer las cosas. _____
- _____ **G.** La aceptación de ideas tiene como objeto indicar aprecio y apoyo, que sean pertinentes _____
_____ o no es cuestión secundaria. _____

6. COMUNICACIÓN

- _____ **A.** Los miembros se enteran de las cosas porque se “pasa la voz”; hay poca discusión _____
_____ a fondo de las actividades de oficio. _____
- _____ **B.** La información se filtra o se revisa en forma tal que lo que se diga esté de acuerdo con las _____
_____ exigencias de la organización y las expectativas de los demás miembros del equipo. _____
- _____ **C.** A los miembros se les dice lo que deben hacer, pero en forma que estimulen su _____
_____ conformidad. _____
- _____ **D.** Las ideas y opiniones se expresan en forma cautelosa para evitar dar la impresión de no _____
_____ estar a tono o para no mostrar uno de sus puntos débiles. _____
- _____ **E.** Los temas sociales, ajenos al trabajo, hacen agradable la jornada; la discusión del trabajo _____
_____ es incidental. _____
- _____ **F.** Los miembros están bien informados y participan en el análisis de los problemas y en la _____
_____ toma de decisiones; las diferencias se discuten abiertamente hasta llegar a un sólido _____
_____ entendimiento. _____

Ideal**Real**

G. La comunicación se hace principalmente en forma de directrices, basándose en lo que

Cada una necesite saber; fuera de los informes, no se busca mucha información de los

_____ miembros o de otras personas. _____

7. DESCRIPCIONES DEL TRABAJO

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

_____ que les gusten. _____

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

_____ del trabajo. _____

C. Las asignaciones de la labor han evolucionado y se basan más en la tradición, los

_____ Precedentes y la personalidad que en la naturaleza de las labores que hay que realizar. _____

D. Las responsabilidades se diseñan alrededor de la naturaleza de las labores y la

preparación académica de los miembros en formas que minimizan la interacción

_____ entre los que comparten la acción. _____

E. Las responsabilidades las define el jefe para asegurar el control; con frecuencia

_____ los miembros del equipo piden instrucciones aún cuando realmente eso no es necesario. _____

F. las responsabilidades del oficio están compartimentalizadas; la coordinación entre

_____ los miembros se realiza principalmente por la vía jerárquica formal. _____

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

_____ influencia. _____

8. DELEGACIÓN

A. El grado de autonomía que se concede para llevar a cabo una labor se ajusta a la

_____ capacidad individual de ejercer independencia responsable. _____

B. La asignación de los proyectos es mecánica, y a cada miembro se le da una

participación equitativa en la tarea, dentro de los límites de habilidad, tiempo y

_____ compromiso. _____

Ideal**Real**

- _____ **C.** Los miembros del equipo se disputan los mejores proyectos. _____
- _____ **D.** La autonomía que se les concede a los miembros se les reduce cuando no _____
satisfacen las expectativas. _____
- _____ **E.** Las asignaciones de las labores no se planifica; la labor se le asigna al que _____
esté disponible. _____
- _____ **F.** Los proyectos se ejecutan sobre la base de los que cada miembro prefiera _____
hacer, más bien que de competencia, tiempo disponible o prioridad, en relación _____
con otras tareas. _____
- _____ **G.** Los miembros tienen mínima autonomía para cumplir su labor, se les dice lo que _____
deben hacer, no por qué. _____

9. CALIDAD

- _____ **A.** Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los _____
miembros del equipo acatan lo que se les ordena. _____
- _____ **B.** Los miembros del equipo se comprometen totalmente a observar altas normas _____
de calidad, se obtiene y se mantiene un desempeño superior porque todos están _____
motivados para sobresalir. _____
- _____ **C.** Se recalcan las más altas normas de calidad, los métodos que se empleen para _____
alcanzarlas no son tan importantes. _____
- _____ **D.** Las actitudes hacia la calidad son que las normas existentes son suficientes, _____
incluso teniendo en cuenta las desviaciones. _____
- _____ **E.** La calidad se aprecia como un medio de obtener reconocimiento; los actos no _____
no reflejan verdadero interés en la calidad. _____
- _____ **F.** Casi no existen normas de calidad porque nunca se han establecido o redefinido. _____
- _____ **G.** Las normas de calidad se alaban de dientes para afuera pero no afectan a las _____
decisiones ni a los actos de los miembros; es más importante merecer y conservar _____
la aprobación de otros miembros. _____

Ideal**Real****10. EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

- _____ **A.** Las revisiones del desempeño se centran en los puntos débiles y en las
_____ deficiencias, lo cual se subraya a costa de evaluar las realizaciones. _____
- _____ **B.** Las revisiones del desempeño se caracterizan por alabanzas por acatar las
_____ directrices y advertencias por deficiencias, pero con la promesa de restablecer
_____ la cordialidad cuando se corrijan las fallas. _____
- _____ **C.** En las evaluaciones de desempeño abundan los cumplidos y las afirmaciones
_____ positivas, pero las equivocaciones y los errores rara vez se discuten. _____
- _____ **D.** Las evaluaciones de desempeño son superficiales, y se hace poco esfuerzo por
_____ profundizar en las cuestiones reales de eficiencia. _____
- _____ **E.** Las evaluaciones de desempeño se basan en criterios convenidos de antemano
_____ con revisión realista de puntos fuertes y débiles basadas en re información en dos
_____ sentidos. _____
- _____ **F.** Las revisiones del desempeño se concentran en las deficiencias que desdican
_____ del buen nombre del equipo; para estimular mayor esfuerzo los subalternos se
_____ enfrentan unos con otros. _____
- _____ **G.** Se intercalan críticas entre alabanzas y cumplidos. _____

11. ESPIRITU DE EQUIPO

- _____ **A.** Hay un espíritu de alegre camaradería, reforzado con la idea de “seguir la
_____ corriente para llevarse bien con todos”. _____
- _____ **B.** Los miembros se preocupan más por sí mismos y por proteger su propio terreno
_____ que por las actividades de todo el equipo. _____
- _____ **C.** Esta es una reunión de individuos pero no un equipo. _____
- _____ **D.** Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco
_____ a fortalecer el desempeño. _____

Ideal**Real**

- _____ **E.** Se hacen favores en la inteligencia implícita de que serán pagados en el momento oportuno; maneras solapadas de socavar la posición otros en provecho de otros no son raras. _____
- _____ **F.** La cohesión y la lealtad al equipo se llevan a la mutua ayuda cuando se necesita. _____
- _____ **G.** La coordinación la asegura el jefe, quien estimula a los miembros del equipo para que acepten lo que se les pide con lealtad y sin quejarse. _____

12. COMPROMISO

- _____ **A.** Los miembros están motivados para fomentar sus intereses personales en vez de contribuir a las metas del equipo u organizacionales. _____
- _____ **B.** Cuando los miembros desempeñan sus deberes y cumplen sus obligaciones según lo que se espera de ellos , los recompensan en una forma positiva que contribuye a que se sientan seguros. _____
- _____ **C.** El compromiso proviene de que los miembros tiene un común interés en el éxito del equipo; la satisfacción personal se deriva de hacer las necesarias contribuciones . _____
- _____ **D.** Los miembros se guían mas por el temor de que los consideren desleales o Insubordinados que por lealtad y compromiso al equipo. _____
- _____ **E.** El compromiso proviene del prestigio de ser miembro respetado de “una buena organización”. _____
- _____ **F.** El compromiso se deriva de apreciar las relaciones humanas que se hacen posibles por el trabajo. _____
- _____ **G.** Los miembros pertenecen a la empresa por la paga y por las prestaciones; hay poca lealtad al éxito organizacional. _____

ANEXO B. ENCUESTA DE OPINIÓN

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

- 1: “En completo desacuerdo”
- 2: “En desacuerdo”
- 3: “De acuerdo”
- 4: “Completamente de acuerdo”

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

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

En su equipo de trabajo...

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

9.- Los aportes se presentan de forma completa y clara.

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1 2 3 4

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

1

2

3

4

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

1

2

3

4

ANEXO C. MODELOS OBTENIDOS POR EQUIPO DE TRABAJO

CÓMO SOMOS

Recursos Humanos							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	2	1	4	2	3	3	3
2	2	6	5	2	3	5	7
3	2	1	1	2	4	2	2
4	2	1	4	3	5	3	1
5	1	4	3	3	5	3	4
6	3	1	3	3	1	3	6
7	2	4	4	5	4	1	6
8	3	2	4	2	2	1	6
9	2	4	5	5	3	3	3
10	1	2	4	4	4	1	5
11	4	4	5	3	3	3	7
12	2	2	5	5	4	1	1
	26	32	47	39	41	29	51
Porcentaje	30,95	38,1	55,95	46,43	48,81	34,52	60,71

DEBER SER

Recursos Humanos							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	6	6	4	6	4	7	4
2	7	2	5	6	4	2	3
3	7	5	6	6	4	6	6
4	7	6	6	5	7	7	3
5	6	4	3	3	1	5	3
6	7	4	2	3	2	3	2
7	4	4	4	2	6	6	2
8	7	2	1	7	5	4	2
9	7	4	5	5	1	2	1
10	6	1	1	1	3	1	1
11	5	4	1	7	2	3	2
12	7	7	1	2	2	4	2
	76	49	39	53	41	50	31
Porcentajes	90,48	58,33	46,43	63,1	48,81	59,52	36,9

CÓMO SOMOS

Técnica							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	5	5	5	5	4	5	5
2	5	3	4	5	3	4	5
3	4	3	4	5	5	4	6
4	5	4	4	4	5	3	3
5	4	4	4	5	3	5	3
6	5	5	5	4	4	5	4
7	4	5	5	4	4	5	3
8	4	5	3	4	3	2	5
9	6	5	4	4	4	4	3
10	4	4	3	5	4	4	4
11	5	5	4	5	5	4	4
12	5	5	4	3	4	4	5
	56	53	49	53	48	49	50
Porcentaje	66,67	63,1	58,33	63,1	57,14	58,33	59,52

DEBER SER

Técnica							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	6	7	4	7	4	6	5
2	6	2	4	5	3	1	3
3	6	3	4	6	2	6	5
4	5	5	4	5	5	4	3
5	6	3	3	5	3	4	4
6	7	5	4	5	3	3	3
7	4	4	4	4	4	6	4
8	5	3	3	6	3	3	3
9	7	5	4	4	4	3	3
10	6	5	3	4	3	3	1
11	6	5	3	5	4	3	2
12	6	6	2	4	3	5	2
	70	53	42	60	41	47	38
Porcentaje	83,33	63,1	50	71,43	48,81	55,95	45,24

CÓMO SOMOS

Exploración							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	4	4	6	3	5	4	3
2	4	5	4	4	3	1	4
3	5	4	5	5	3	5	4
4	4	6	5	2	4	3	2
5	4	5	5	4	4	2	5
6	3	4	4	4	3	2	5
7	3	5	3	4	4	2	3
8	4	3	3	3	1	2	4
9	4	5	5	4	2	2	2
10	3	4	5	2	2	1	2
11	6	3	2	3	3	2	2
12	6	4	1	2	2	3	3
	50	52	48	40	36	29	39
Porcentaje	59,52	61,9	57,14	47,62	42,86	34,52	46,43

DEBER SER

Exploración							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	5	5	6	3	7	5
2	6	2	2	6	1	1	2
3	7	7	6	7	3	5	4
4	5	7	2	4	3	2	1
5	6	2	3	2	1	2	2
6	6	3	2	6	1	2	2
7	3	2	2	2	5	5	2
8	6	5	2	4	2	2	2
9	7	2	3	2	2	2	2
10	6	2	2	4	2	1	2
11	7	7	1	3	3	2	1
12	7	7	1	4	1	3	1
	73	51	31	50	27	34	26
Porcentaje	86,9	60,71	36,9	59,52	32,14	40,48	30,95

CÓMO SOMOS

Relaciones Externas							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	4	4	7	1	7	2
2	3	1	3	7	1	1	1
3	3	2	3	2	1	2	1
4	7	7	7	7	2	2	1
5	7	2	2	2	1	7	3
6	7	7	2	6	1	7	1
7	1	7	2	1	7	1	1
8	3	3	4	1	1	1	1
9	6	2	1	1	2	2	1
10	1	1	2	1	1	1	3
11	7	3	7	1	1	2	7
12	7	2	7	1	7	1	1
	59	41	44	37	26	34	23
Porcentaje	70,24	48,81	52,38	44,05	30,95	40,48	27,38

DEBER SER

Relaciones Externas							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	1	7	7	1	1	7	1
2	7	1	3	2	1	1	1
3	7	7	1	7	1	7	1
4	7	7	7	6	3	1	1
5	7	1	2	6	1	7	7
6	7	7	3	6	1	7	7
7	2	2	2	1	1	2	1
8	4	3	3	7	1	1	1
9	7	7	2	1	7	7	1
10	1	7	4	1	1	1	7
11	7	7	1	7	1	5	2
12	6	4	2	1	2	2	1
	63	60	37	46	21	48	31
Porcentaje	75	71,43	44,05	54,76	25	57,14	36,9

CÓMO SOMOS

Legal							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	6	6	6	6	3	6	2
2	6	2	4	4	1	1	2
3	5	5	4	4	4	6	6
4	4	5	4	4	6	1	2
5	6	4	2	4	3	4	4
6	4	5	6	4	4	3	5
7	4	3	4	4	3	5	4
8	4	3	2	4	2	4	5
9	6	6	5	4	2	2	1
10	5	4	4	5	2	3	3
11	6	6	2	5	2	2	2
12	6	6	2	5	4	5	3
	62	55	45	53	36	42	39
Porcentaje	73,81	65,48	53,57	63,1	42,86	50	46,43

DEBER SER

Legal							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	7	6	5	2	7	2
2	7	2	4	6	1	1	1
3	7	4	2	7	2	6	5
4	7	6	4	4	4	1	2
5	7	3	1	4	1	5	3
6	7	3	5	5	6	2	3
7	4	3	4	4	4	6	1
8	7	4	1	5	3	3	4
9	7	5	5	3	1	1	1
10	7	4	5	7	4	3	2
11	7	6	1	5	1	2	1
12	7	7	1	6	3	6	1
	81	54	39	61	32	43	26
Porcentaje	96,43	64,29	46,43	72,62	38,1	51,19	30,95

CÓMO SOMOS

Finanzas							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	5	4	4	4	4	3	4
2	4	3	3	4	4	2	4
3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	3	2
5	4	3	3	4	2	4	2
6	5	4	4	4	4	4	3
7	3	3	3	3	5	4	3
8	5	2	2	4	2	2	4
9	5	4	4	3	3	2	2
10	3	3	3	5	2	3	3
11	4	2	2	4	2	2	2
12	4	2	2	3	2	4	2
	49	37	37	45	37	37	35
Porcentaje	58,33	44,05	44,05	53,57	44,05	44,05	41,67

DEBER SER

Finanzas							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	6	6	4	5	4	6	4
2	4	2	3	4	3	2	3
3	4	4	4	4	2	4	2
4	5	5	3	2	4	3	2
5	5	3	2	4	2	4	3
6	6	4	4	4	3	4	1
7	4	4	4	3	4	6	3
8	6	2	2	5	2	2	3
9	6	3	4	3	2	1	2
10	3	3	4	4	3	3	3
11	5	4	2	4	1	2	2
12	2	2	2	1	4	5	4
	56	42	38	43	34	42	32
Porcentaje	66,67	50	45,24	51,19	40,48	50	38,1

CÓMO SOMOS

Tecnología							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	4	5	5	3	3	3	3
2	5	4	3	3	2	3	3
3	4	3	5	4	4	4	3
4	5	2	5	4	5	3	3
5	4	2	3	3	5	3	5
6	5	4	3	3	3	4	4
7	3	4	4	2	5	3	3
8	4	3	2	3	3	2	2
9	5	4	4	3	2	3	1
10	4	2	3	1	1	2	2
11	4	3	3	4	2	3	2
12	4	3	2	5	2	4	3
	51	39	42	38	37	37	34
Porcentaje	60,71	46,43	50	45,24	44,05	44,05	40,08

DEBER SER

Tecnología							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	6	5	5	3	6	5
2	7	3	4	6	3	3	3
3	7	4	4	6	3	7	4
4	7	6	5	4	5	4	2
5	5	3	4	4	3	3	5
6	7	4	4	4	4	4	2
7	3	3	3	2	3	7	2
8	5	4	2	5	4	3	3
9	5	4	4	4	3	3	3
10	4	2	2	1	1	1	2
11	5	2	2	4	1	2	1
12	7	5	3	5	3	4	3
	69	46	42	50	36	47	35
Porcentaje	82,14	54,76	50	59,52	42,86	55,95	41,67

CÓMO SOMOS

HSE							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	7	4	7	7	7	7
2	7	1	2	6	1	2	1
3	7	1	7	6	1	7	6
4	7	7	5	1	5	1	1
5	7	2	1	2	1	1	2
6	7	3	2	6	1	1	1
7	2	5	6	1	5	5	1
8	7	6	1	7	1	1	1
9	3	5	5	4	1	1	1
10	7	1	2	5	1	4	1
11	5	5	1	5	1	1	1
12	4	7	1	4	1	4	5
	70	50	37	54	26	35	28
Porcentaje	83,33	59,52	44,05	64,29	30,95	41,67	33,33

DEBER SER

HSE							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	7	4	7	7	5	7
2	7	1	1	7	1	1	1
3	7	1	7	7	1	7	7
4	7	7	4	1	1	1	1
5	7	1	1	1	1	1	1
6	7	1	1	7	1	1	1
7	3	5	6	1	5	6	1
8	7	6	1	7	1	1	1
9	7	5	5	4	1	1	1
10	7	1	2	5	1	4	1
11	5	5	1	5	1	1	1
12	3	7	1	4	1	4	6
	74	47	34	56	22	33	29
Porcentaje	88,1	55,95	40,48	66,67	26,19	39,29	34,52

CÓMO SOMOS

Procura y Cumplimiento							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	6	6	6	4	7	4	2
2	6	3	5	3	5	2	3
3	5	3	3	5	6	6	6
4	6	3	3	2	6	6	4
5	4	4	4	6	4	5	5
6	5	2	5	3	1	5	3
7	5	6	6	4	5	1	4
8	3	7	6	4	4	4	5
9	6	7	4	5	4	4	4
10	6	4	5	4	1	4	4
11	6	6	6	7	4	7	6
12	3	3	7	6	2	3	6
	61	54	60	53	49	51	52
Pocentaje	72,62	64,29	71,43	63,1	58,33	60,71	61,9

DEBER SER

Procura							
Indicador	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	7	6	6	6	4	7	4
2	7	4	5	4	4	1	1
3	7	1	1	6	4	7	6
4	6	4	3	2	4	6	4
5	6	4	4	4	4	5	4
6	7	1	6	1	1	6	1
7	4	5	5	4	7	3	4
8	2	6	4	3	7	4	5
9	7	6	4	4	4	4	4
10	7	4	4	4	1	4	4
11	6	6	6	6	4	4	5
12	4	3	4	6	1	3	4
	70	50	52	50	45	54	46
Porcentaje	83,33	59,52	61,9	59,52	53,57	64,29	54,76

ANEXO D. MEDIAS APTITUDES DE PARTICIPACIÓN

Recursos Humanos

	sujetos																				
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Medias
1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2,13
2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2,53
6	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	2	3	2,05
14	1	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1,67
3	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1,63
4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2,30
7	2	2	3	2	3	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2,16
8	1	1	1	2	1	2	1	4	2	1	2	1	1	1	2	2	1	4	2	1	1,46
10	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3,02
11	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	2	2,05
12	4	4	2	4	2	2	1	3	2	3	3	4	4	2	4	2	1	3	2	2	2,49
15	1	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	1	3	1,87
16	1	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1,97
17	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1,24
5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2,51
13	1	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2,09
9	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2,15

	Media
Sinergia	2,25
Discusión y toma de decisiones	2,09
Comunicación	2,00
Respaldo Organizacional	1,63
Conflicto	1,92
Metas y Objetivos	2,23
Media	2,02
desviación	0,23

Legal				
Ítems	1	2	3	Medias
1	3	4	4	3,67
2	4	4	4	4,00
6	4	4	4	4,00
14	3	3	4	3,33
3	3	3	3	3,00
7	3	4	3	3,33
4	2	4	4	3,33
5	4	4	4	4,00
13	3	3	3	3,00
17	3	4	3	3,33
9	3	4	4	3,67
8	3	3	2	2,67
10	2	4	3	3,00
11	3	4	1	2,67
12	4	4	4	4,00
15	3	4	2	3,00
16	3	4	3	3,33

	Media
Sinergia	3,08
Discusión y toma de decisiones	3,75
Comunicación	3,50
Respaldo Organizacional	3,00
Conflicto	3,17
Metas y Objetivos	3,33
Media	3,31
Desviación	0,26

Exploración								
Ítems	1	2	3	4	5	6	Media	
1	2	3	3	4	3	3	3,00	
2	3	2	3	4	3	4	3,17	
6	2	3	4	3	4	4	3,33	
14	2	3	3	4	3	3	3,00	
3	1	3	2	3	2	2	2,17	
7	2	3	4	3	4	4	3,33	
4	1	3	2	4	2	2	2,33	
5	2	3	3	4	3	3	3,00	
13	3	4	3	3	4	3	3,33	
17	3	3	3	3	3	2	2,83	
9	2	3	3	3	4	2	2,83	
8	2	2	3	2	4	3	2,67	
10	2	3	4	4	4	4	3,50	
11	2	3	2	2	2	2	2,17	
12	2	3	3	4	4	4	3,33	
15	2	3	3	3	3	3	2,83	
16	2	3	3	3	2	3	2,67	

	Media
Sinergia	2,92
Discusión y toma de decisiones	3,13
Comunicación	3,00
Respaldo Organizacional	2,17
Conflicto	2,75
Metas y Objetivos	2,83
media	2,80
desviación	0,33

HSE				
Ítems	1	2	3	Media
1	4	3	3	3,33
2	4	3	3	3,33
6	4	4	4	4,00
14	4	3	3	3,33
3	3	2	2	2,33
7	4	3	4	3,67
4	4	2	2	2,67
5	4	2	3	3,00
13	4	3	3	3,33
17	4	3	3	3,33
9	4	2	3	3,00
8	4	3	3	3,33
10	4	4	4	4,00
11	4	2	2	2,67
12	4	4	3	3,67
15	4	4	3	3,67
16	4	4	3	3,67

	Media
Sinergia	3,42
Discusión y toma de decisiones	3,50
Comunicación	3,17
Respaldo Organizacional	2,33
Conflicto	3,67
Metas y Objetivos	3,17
Media	3,21
Desviación	0,47

Procura				
Ítems	1	2	3	Media
1	3	3	3	3,00
2	3	3	4	3,33
6	3	3	3	3,00
14	2	3	3	2,67
3	3	3	4	3,33
7	3	3	3	3,00
4	3	3	3	3,00
5	3	3	2	2,67
13	2	3	3	2,67
17	3	3	2	2,67
9	2	3	3	2,67
8	3	2	3	2,67
10	2	4	2	2,67
11	3	4	3	3,33
12	3	3	4	3,33
15	2	3	3	2,67
16	2	3	3	2,67

	Media
Sinergia	3,00
Discusión y toma de decisiones	3,00
Comunicación	2,67
Respaldo Organizacional	2,60
Conflicto	2,67
Metas y Objetivos	3,00
media	2,82
desviación	0,20

Tecnología								
Ítems	1	2	3	4	5	6	Media	
1	3	2	4	2	3	2	2,67	
2	3	3	4	3	3	3	3,17	
6	3	3	4	3	4	4	3,50	
14	2	3	2	3	2	3	2,50	
3	3	3	4	3	3	3	3,17	
7	3	3	4	3	3	3	3,17	
4	3	3	3	3	3	3	3,00	
5	3	3	4	3	3	3	3,17	
13	2	2	3	2	2	2	2,17	
17	3	3	2	3	2	3	2,67	
9	3	3	4	3	3	3	3,17	
8	3	2	2	3	2	3	2,50	
10	3	3	3	3	3	2	2,83	
11	2	2	2	2	2	2	2,00	
12	3	3	4	3	3	3	3,17	
15	2	3	3	3	3	3	2,83	
16	3	3	3	3	3	3	3,00	

	Media
Sinergia	2,63
Discusión y toma de decisiones	2,96
Comunicación	2,79
Respaldo Organizacional	2,60
Conflicto	2,92
Metas y Objetivos	3,08
media	2,83
desviación	0,19

Técnica

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	Media
1	3	3	2	4	3	3	3	3,00
2	4	4	2	3	3	4	4	3,43
6	3	3	3	3	3	4	4	3,29
14	2	3	1	4	3	3	3	2,71
3	3	2	1	3	3	2	2	2,29
7	3	2	4	3	3	3	2	2,86
4	3	4	3	3	3	4	4	3,43
5	3	4	3	3	3	4	3	3,29
13	2	4	1	4	3	3	2	2,71
17	3	3	2	4	3	3	3	3,00
9	3	2	4	3	2	3	3	2,86
8	2	2	2	2	3	3	2	2,29
10	3	4	1	4	3	3	3	3,00
11	3	3	1	4	2	3	3	2,71
12	2	3	2	4	3	4	2	2,86
15	3	4	1	4	2	2	3	2,71
16	3	3	1	4	2	3	3	2,71

Media

Sinergia	2,71
Discusión y toma de decisiones	3,11
Comunicación	2,96
Respaldo Organizacional	2,29
Conflicto	2,71
Metas y Objetivos	3,14
media	2,82
desviación	0,32

Finanzas															
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Medias	
1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2,69	
2	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3,23	
6	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3,23	
14	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2,85	
3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2,62	
7	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	3,46	
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3,00	
5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,38	
13	3	4	4	4	2	1	3	3	3	2	4	2	1	2,77	
17	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	1	2,62	
9	3	4	4	4	2	3	2	4	3	3	4	2	3	3,15	
8	1	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2,00	
10	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4	3,38	
11	3	4	3	4	2	1	3	3	3	3	4	2	1	2,77	
12	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,31	
15	3	4	3	4	2	1	3	3	3	3	4	2	1	2,77	
16	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3,23	

	Media
Sinergia	2,87
Discusión y toma de decisiones	3,00
Comunicación	2,98
Respaldo Organizacional	2,62
Conflicto	3,00
Metas y Objetivos	3,23
media	2,95
desviación	0,20

Relaciones Externas			
Ítems	1	2	Medias
1	4	4	4
2	4	3	3,5
6	4	3	3,5
14	3	3	3
3	2	3	2,5
7	4	4	4
4	4	3	3,5
5	4	3	3,5
13	4	4	4
17	3	3	3
9	4	4	4
8	2	2	2
10	4	4	4
11	1	2	1,5
12	4	3	3,5
15	4	4	4
16	3	3	3

	Media
Sinergia	3,20
Discusión y toma de decisiones	3,50
Comunicación	3,63
Respaldo Organizacional	2,90
Conflicto	3,50
Metas y Objetivos	3,75
media	3,41
desviación	0,31

**ANEXO E. CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS POR MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO
CÓMO SOMOS**

Modelo Real

	1	N	X*N	2	N	X*N	3	N	X*N	4	N	X*N	5	N	X*N	6	N	X*N	7	N	X*N
RRHH	30,95	20	619,05	38,10	20	761,90	55,95	20	1119,05	46,43	20	928,57	48,81	20	976,19	34,52	20	690,48	60,71	20	1214,29
LEGAL	73,81	3	221,43	65,48	3	196,43	53,57	3	160,71	63,10	3	189,29	42,86	3	128,57	50,00	3	150,00	46,43	3	139,29
EXPLORACIÓN	59,52	6	357,14	61,90	6	371,43	57,14	6	342,86	47,62	6	285,71	42,86	6	257,14	34,52	6	207,14	46,43	6	278,57
HSE	83,33	3	250,00	59,52	3	178,57	44,05	3	132,14	64,29	3	192,86	30,95	3	92,86	41,67	3	125,00	33,33	3	100,00
PROCURA	72,62	3	217,86	64,29	3	192,86	71,43	3	214,29	63,10	3	189,29	58,33	3	175,00	60,71	3	182,14	61,90	3	185,71
TECNOLOGÍA	60,71	6	364,29	46,43	6	278,57	50,00	6	300,00	45,24	6	271,43	44,05	6	264,29	44,05	6	264,29	40,48	6	242,86
TECNICA	66,67	7	466,67	63,10	7	441,67	58,33	7	408,33	63,10	7	441,67	57,14	7	400,00	58,33	7	408,33	59,52	7	416,67
FINANZAS	58,33	13	758,33	44,05	13	572,62	44,05	13	572,62	53,57	13	696,43	44,05	13	572,62	44,05	13	572,62	41,67	13	541,67
RELACIONES EXTERNAS	70,24	2	140,48	48,81	2	97,62	52,38	2	104,76	44,05	2	88,10	30,95	2	61,90	40,48	2	80,95	27,38	2	54,76
			3395,24			3091,67			3354,76			3283,33			2928,57			2680,95			3173,81
			53,89			49,07			53,25			52,12			46,49			42,55			50,38

Indicadores	
9,9	1
paternalismo	2
9,1	3
5,5	4
oportunismo	5
1,9	6
1,1	7

DEBER SER

	1	N	X*N	2	N	X*N	3	N	X*N	4	N	X*N	5	N	X*N	6	N	X*N	7	N	X*N
RRHH	90,48	20	1809,52	58,33	20	1166,67	46,43	20	928,57	63,10	20	1261,90	48,81	20	976,19	59,52	20	1190,48	36,90	20	738,10
LEGAL	96,43	3	289,29	64,29	3	192,86	46,43	3	139,29	72,62	3	217,86	38,10	3	114,29	51,19	3	153,57	30,95	3	92,86
EXPLORACIÓN	86,90	6	521,43	60,71	6	364,29	36,90	6	221,43	59,52	6	357,14	32,14	6	192,86	40,48	6	242,86	30,95	6	185,71
HSE	88,10	3	264,29	55,95	3	167,86	40,48	3	121,43	66,67	3	200,00	26,19	3	78,57	39,29	3	117,86	34,52	3	103,57
PROCURA	83,33	3	250,00	59,52	3	178,57	61,90	3	185,71	59,52	3	178,57	53,57	3	160,71	64,29	3	192,86	54,76	3	164,29
TECNOLOGÍA	82,14	6	492,86	54,76	6	328,57	50,00	6	300,00	59,52	6	357,14	42,86	6	257,14	55,95	6	335,71	41,67	6	250,00
TECNICA	83,33	7	583,33	63,10	7	441,67	50,00	7	350,00	71,43	7	500,00	48,81	7	341,67	55,95	7	391,67	45,24	7	316,67
FINANZAS	66,67	13	866,67	50,00	13	650,00	45,24	13	588,10	51,19	13	665,48	40,48	13	526,19	50,00	13	650,00	38,10	13	495,24
RELACIONES EXTERNAS	75,00	2	150,00	71,43	2	142,86	44,05	2	88,10	54,76	2	109,52	25,00	2	50,00	57,14	2	114,29	36,90	2	73,81
			5227,38			3633,33			2922,62			3847,62			2697,62			3389,29			2420,24
			82,97			57,67			46,39			61,07			42,82			53,80			38,42

Indicadores	
9,9	1
paternalismo	2
9,1	3
5,5	4
oportunismo	5
1,9	6
1,1	7

ANEXO F. CUADRO DE MEDIAS PONDERADAS DE APTITUDES DE PARTICIPACIÓN

	1		2		3		4		5		6							
RRHH	2,25	20	45,00	2,09	20	41,80	2	20	40,00	1,63	20	32,60	1,92	20	38,40	2,23	20	44,6
LEGAL	3,08	3	9,24	3,75	3	11,25	3,5	3	10,50	3	3	9,00	3,17	3	9,51	3,33	3	9,99
EXPLORACIÓN	2,92	6	17,52	3,13	6	18,78	3	6	18,00	2,17	6	13,02	2,75	6	16,50	2,83	6	17
HSE	3,42	3	10,26	3,5	3	10,50	3,17	3	9,51	2,33	3	6,99	3,67	3	11,01	3,17	3	9,51
PROCURA	3,00	3	9,00	3	3	9,00	2,67	3	8,01	2,6	3	7,80	2,67	3	8,01	3	3	9
TECNOLOGÍA	2,63	6	15,78	2,96	6	17,76	2,79	6	16,74	2,6	6	15,60	2,92	6	17,52	3,08	6	18,5
TECNICA	2,71	7	18,97	3,11	7	21,77	2,96	7	20,72	2,29	7	16,03	2,71	7	18,97	3,14	7	22
FINANZAS	2,87	13	37,31	3	13	39,00	2,98	13	38,74	2,62	13	34,06	3	13	39,00	3,23	13	42
RELACIONES EXTERNAS	3,20	2	6,40	3,5	2	7,00	3,63	2	7,26	2,9	2	5,80	3,5	2	7,00	3,75	2	7,5
	63		169,48			176,86			169,48			140,90			165,92			180
			2,69			2,81			2,69			2,24			2,63			2,86

Indicadores	
Sinergia	1
Discusión y toma de decisiones	2
Comunicación	3
Respaldo Organizacional	4
Conflicto	5
Metas y Objetivos	6