



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

**INTERVENCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE MCDONALD'S
VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LIC. LAURA GAYOSO

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

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Prof. William Medina

Caracas, Diciembre 2014.

DEDICATORIA

Año **2014**... Año de cambios, año de cierres, año de evolución...

A mi madre, Patricia Sánchez, quien incondicionalmente ha estado en todo momento, a quien debo todo lo que soy, de quien aprendo cada día. Por tu paciencia, amor, entrega y locuras, a ti dedico este nuevo logro mami, ha sido un año de enseñanzas para ti, fuerza mami, es lo que me has enseñado, no hay mujer más valiente y fuerte que haya conocido...

A mis ángeles, quienes desde lo más alto de los cielos sonríen hoy al ver este capítulo culminado... Abuelo Pichi, Papá Francisco, Tío Oscar, aquí siempre conmigo...

AGRADECIMIENTO

Al Profesor William Medina, quien con su paciencia y conocimientos, hizo posible la culminación de este trabajo, dejando una huella importante durante la consultoría realizada. Gracias por permitirse y permitirnos pensar distinto, por ser más que un tutor, un compañero de viaje en esta travesía desde que comenzamos en Enero 2014, formar parte de este gran equipo, este logro también es suyo!...

A McDonald's Venezuela, en especial a Ana Riera, quien como Directora de Recursos Humanos, confió en una propuesta y con entera disposición nos permitió conocer a un equipo de gran potencial como es el equipo de Sistemas, liderado por Óscar Gámez, gracias Óscar por la apertura y creer en que sí se pueden lograr grandes cambios cuando se confía y se trabaja en Equipo.

A la Universidad Católica Andrés Bello, mi Alma Mater y donde subo un nuevo escalón en mi desarrollo profesional, una escuela de vida...

A la familia Moya González, quienes me abrieron las puertas de su casa y con su hospitalidad hicieron más ameno el desarrollo de este proyecto...

A Luis Paúl Rojas, quien fuera mi jefe y tuvo la paciencia y las palabras de aliento necesarias, no solamente durante la tesis, gracias por ese empujón cuando más de una vez sentía que la energía se acababa, por esa habilidad de ver más allá de lo que una respuesta pudiera significar, más que un jefe ha sido y será un gran amigo, un mentor...

A alguien muy especial, alguien con quien he compartido estos años de estudio, quien ha sido más que un compañero de tesis y ha sido un motor de impulso para soñar y lograr en grande, gracias por la confianza, por la paciencia, por todo lo que hemos aprendido y compartido. Juan José Moya, estoy segura que ahora es que nos queda camino y metas que alcanzar, sólo tenemos que orientar la brújula, un párrafo no alcanza a resumir lo agradecida con Dios y la vida por haberte puesto en mi camino...

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.- El Problema de Investigación.....	3
1.2.- Justificación de la Intervención.....	4
1.3.- Objetivos.....	4
1.3.1.- Objetivo General.....	4
1.3.2.- Objetivo Específico.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO ORGANIZACIONAL	6
2.1.- Historia de Organizacional	6
2.2.- Visión y Misión	7
2.2.1.- Visión	7
2.2.2.- Misión	7
2.3.- Valores	8
2.4.- Estructura	8
2.4.1.- Estructura Caribe	8
2.4.2.- Estructura Venezuela	9
2.4.2.1.- Estructura Departamento de Sistemas	10
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	13
3.1.- BASES TEORICAS	13

3.2.- GRUPOS Y EQUIPOS	13
3.2.1.- Grupos	14
3.2.2.- Equipos	16
3.2.2.1.- Qué son los Equipos de Trabajos	16
3.2.2.2.- Características de un Equipo	16
3.2.2.3.- Etapas en el Desarrollo de Equipos	20
3.2.2.3.- Tipos de Equipos	22
3.2.2.4.- Rol del Liderazgo en el funcionamiento de equipos	25
3.2.3.- Teoría de Equipos de Blake, Mouton y Allen	27
3.2.3.1.- Conceptos Básicos	27
2.3.1.1.- Participación	27
2.3.1.2.- Sinergia	29
2.3.1.3.- Liderazgo del Equipo	29
3.2.3.2.- ¿Cómo Reconocer el Estilo de un Equipo?	30
2.3.2.1.- El Cuadro de Trabajo en Equipo	30
2.3.2.2.- Formación del Sentido de Equipo	36
3.3.- TEORÍAS COMPLEMENTARIAS	39
3.3.1.- Teoría de Roles de Equipo de Belbin	39
3.3.1.1.- Características de los roles según Belbin	40
3.3.1.1.1.- Roles orientados a la acción	41
3.3.1.1.2.- Roles orientados a las personas.....	41
3.3.1.1.3.- Roles orientados a la reflexión	41
3.3.2.- Teoría de la personalidad de Carl Jung	42
3.3.2.1.- Controlador	43
3.3.2.2.- Analítico	43

3.3.2.3.- Promotor	44
3.3.2.4.- Facilitador	44
3.3.3.- Sistemas de representación de Bandler y Grinder	45
3.3.3.1.- Sistema de representación visual	45
3.3.3.2.- Sistema de representación auditivo	46
3.3.3.3.- Sistema de representación kinestésico	46
3.3.4.- Compromiso organizacional de Meyer y Allen	46
3.3.4.1.- Compromiso Afectivo (deseo)	47
3.3.4.2.- Compromiso de Continuidad (necesidad)	47
3.3.4.3.- Compromiso Normativo (deber)	47
3.3.5.- Manejo de Conflicto	48
3.4.- DISEÑO INSTRUCCIONAL	51
3.4.1.- Definición	51
3.4.2.- Modelo ADDIE	51
3.4.3.- Pasos para a realización de un Diseño Instruccional	54
CAPÍTULO IV	56
MARCO METODOLÓGICO	56
4.1.- Tipo de Investigación	56
4.1.1.- Según la fuente de los datos trabajados	56
4.1.2.- Por el momento en que se recogen los datos	57
4.2.- Población y Muestra	57
4.3.- Técnicas e Instrumentos	58
4.4.- Procedimiento	59
4.5.- Ficha Técnica del Taller	64
4.6.- Desarrollo del Taller	66

4.7.- Cronograma	68
CAPÍTULO V	69
RESULTADOS OBTENIDOS	69
5.- Equipo	69
5.1.- Trabajo en Equipo (Blake y Mouton, 1987)	69
CAPÍTULO VI	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
6.1.- Conclusiones	77
6.2.- Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	84
Anexo N° 1 – Inventario de Roles de Belbin	85
Anexo N° 2 –Test de Identificación de los sistemas de representación - Modelo VAK de Bander y Glinder	91
Anexo N° 3 – Test de Personalidad de Carl Jung	96
Anexo N° 4 – Instrumento de Medición de Compromiso de Meyer y Allen	101
Anexo N° 5 – Instrumento de Medición de Manejo de Conflicto de Fred E. Jant	103
Anexo N° 6 – Cuestionario para el Diagnóstico de Trabajo en Equipo	108
Anexo N° 7 – Matriz de resultados para determinar el Estilo de Equipo dominante	119
Anexo N° 8 – Matriz de resultados para identificar el nivel de presencia de las variables de comportamiento de equipo	120
Anexo N° 9 – Notificación de correo enviada por el cliente luego de los resultados de intervención	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 – Efectos comunes del tamaño sobre los equipos	18
Tabla N° 2 – Variables mediadoras del efecto de las conductas del líder sobre el rendimiento del equipo	26
Tabla N° 3 – Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos	48
Tabla N° 4 – Roles ante una situación conflictiva	50
Tabla N° 5 – Ficha Técnica del Taller	64
Tabla N° 6 – Desarrollo del Taller	66
Tabla N° 7 – Cronograma de Trabajo	68
Tabla N° 8 – Baremo de Medición de Estilo de Equipo	70
Tabla N° 9 – Brecha de resultados de estilo de equipo entre el diagnóstico e intervención	72
Tabla N° 10 - Brecha de resultados de medición de variables entre el diagnóstico e intervención	73
Tabla N° 11 – Baremo de Medición de comportamiento de variables	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 - Estructura Organizacional McDonald's División Caribe	9
Gráfico N° 2 - Estructura Organizacional McDonald's Venezuela	10
Gráfico N° 3 - Estructura del Departamento de Sistemas para el momento del diagnóstico	11
Gráfico N° 4 - Estructura del Departamento de Sistemas para el momento de la Intervención	12
Gráfico N° 5 - Etapas del Desarrollo de Equipos	21
Gráfico N° 6 – Cuadrícula de Trabajo en Equipo	31
Gráfico N° 7 – Modelo ADDIE	52
Gráfico N° 8 – Resultado de Estilo de Equipo	71
Gráfico N° 9 – Resultado de comportamiento de variables	75
Gráfico N° 10 – Resultados de nivel de satisfacción por departamento según encuesta interna. McDonald's Venezuela	76

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

INTERVENCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE
SISTEMAS DE MCDONALD'S VENEZUELA

Autor: Laura Gayoso

Asesor: William Medina

RESUMEN

Habiendo realizado previamente un diagnóstico del funcionamiento del equipo del departamento de Sistemas de McDonald's Venezuela, se planteó la necesidad de realizar una intervención con el propósito de incrementar su nivel de efectividad mediante la aplicación de técnicas dirigidas al mejoramiento de su desempeño, fortaleciendo el estilo de equipo dominante y elevando el nivel del desempeño de la variables con oportunidades de mejora. En la intervención de cambio estuvieron involucrados las cuatro personas que conforman el equipo de trabajo.

Como sustento principal a la intervención se recurrió a la teoría del Trabajo en Equipo de Blake, Mouton y Allen, (1987). Como soporte para el mejoramiento de las variables se utilizó el Inventario de Roles de Belbin, 1970; el modelo VAK de Bander y Glinder, (1988); la Dinámica de Personalidades de Carl G. Jung, (1923); la teoría del Compromiso de Meyer y Allen, (1991); y la teoría del Manejo de Conflictos de Fred E Jant, (1987).

La investigación fue de tipo investigación y desarrollo (Valarino, 2007), primaria, cuantitativa y cualitativa, descriptiva, transversal y de campo. Las actividades de intervención se llevaron a cabo mediante la realización de un taller de dinámica grupal, de 16 horas de duración; el contenido de estas sesiones estuvo constituido por un diseño instruccional basado en las teorías anteriormente mencionadas.

A través del desarrollo del taller y las dinámicas grupales, se generaron cambios sustanciales entre los integrantes del equipo, elevando su sinergia caracterizándolo como un equipo de alto desempeño.

Palabras clave: Intervención, equipo, estilos, orientación, roles, personalidad, compromiso, organización, conflicto.

4.5.- Ficha Técnica Del Taller:

NOMBRE DEL TALLER: Desarrollo de Habilidades de Equipo					
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INTRIUMENTOS APLICADOS	DURACIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADO ESPERADO
Incrementar el nivel de efectividad del equipo de Sistemas de McDonald's Venezuela, mediante la aplicación de técnicas de intervención dirigidas al mejoramiento de las diferentes variables que actualmente están incidiendo en su desempeño.	<p>1.- Entender la dinámica de equipos de trabajo (Equipo vs Grupo).</p> <p>2.- Identificar los procesos de interacción de los miembros del equipo y su nivel de participación.</p> <p>3.- Generar nuevos procesos de comunicación y acuerdos de cumplimiento de los mismos.</p> <p>4.- Identificar herramientas efectivas para reuniones de trabajo y establecer nuevo procedimiento para la ejecución periodica de dichas reuniones.</p> <p>5.-Compartir las característica conocidas y desconocidas, como individuo, de cada uno de los miembros del equipo.</p> <p>6.- Determinar el nivel de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de Roles de Belbin • Test de Identificación de los sistemas de representación - Modelo VAK de Bander y Glinder • Test de Personalidad de Carl Jung • Instrumento de Medición de Compromiso de Meyer y Allen • Instrumento de Medición de Manejo de Conflicto de Fred E. Jant 	16 hrs	Manejo teórico práctico de las teorías complementarias, aplicando los instrumentos determinados en cada una de las teorías aplicadas.	Se espera la adquisición e internalización por parte del quipo de sistemas de McDonald's Venezuela, de conocimientos necesarios para elevar su desempeño como equipo.

	<p>compromiso del equipo con la organización.</p> <p>7.- Ofrecer herramientas para hacer frente a situaciones de conflicto.</p> <p>8.- Recomendar métodos objetivos para el establecimiento y cumplimiento de planes de acción.</p>				
--	---	--	--	--	--

Tabla N° 5 – Ficha Técnica del Taller

4.6.- Desarrollo Del Taller

SESIÓN	CONTENIDO	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	
PRIMERA SESIÓN	Apertura	Apertura del taller	Bienvenida y explicación de las razones por las cuales se impartirá el taller. Se acordaran las normas del taller entre los miembros del equipo y los consultores.	15min	Hojas de rotafolio y marcadores	
		Expectativas del taller	Se indagará qué esperan alcanzar luego de terminado el taller.	15min	Hojas de rotafolio y marcadores	
	Formación de equipos. Aclaración de objetivos	Grupo vs. Equipo Dinámica de equipos	Para romper el hielo y comenzar con la temática de equipos, se formarán dos equipos que tendrán que tomar una estructura triangular por las cuerdas que sujetan cada extremo y lograr colocar las canicas dispuestas en cada uno de los agujeros. Se presentará a modo teórico las definiciones y diferencias entre grupos y equipos, haciendo enlace con la actividad realizada para reforzar la información.	35min	Estructura de madera, canicas, reloj temporizador. Presentación, video baam .	
		Compromiso de cumplimiento de objetivos del equipo para 2014.	Se revisarán los objetivos definidos para el 2014 – 2015, tanto a nivel individual como de equipo, a fin de alinear ambos y generar un compromiso de cumplimiento y validar el apoyo necesario por otros miembros del equipo. Una vez unificados se escribirán en una hoja de rotafolio para mejor visualización de cada integrante.	35min	Hojas de rotafolio, marcadores.	
	BREAK					
	Roles	Instrumento de Roles de Belbin	Se aplicará a cada participante el inventario de roles de Belbin, una vez respondidos se revisará con los participantes la teoría de Belbin en base a los resultados obtenidos.	40min	Copias de instrumentos, lápices, presentación, video baam .	
		Dinámica de Roles	Los participantes asumirán un rol en una situación ficticia en donde deberán disputar la asignación de una oficina de acuerdo a las características de los roles asignados. Se discutirá lo observado.	50min		
	ALMUERZO					
	Comunicación	Dinámica de personalidades (Carl G. Jung)	Se aplicará el instrumento de personalidades de Carl Jung para luego compartir los resultados revisando las características de cada participante en base a la teoría, analizando su comportamiento y modo de comunicarse.	45min	Copias de instrumentos, lápices, presentación, video baam .	
		Identificación de sistemas de representación (Modelo VAK - Bandler y Grinder).	Se aplicará el instrumento para identificar los sistemas de representación VAK, para luego compartir los resultados revisando las características de cada participante en base a la teoría, analizando su comportamiento y modo de comunicarse.	45min	Copias de instrumentos, lápices, presentación, video baam .	

	BREAK				
	Reuniones	Reunión semanal de seguimiento.	Se llevará a cabo la reunión semanal de modo cotidiano, los consultores serán observadores para luego dar el feedback y revisar con el equipo las oportunidades de mejora y reforzamiento para optimización de las reuniones.	65min	
	Cierre	Verificación cumplimiento de expectativas	Los facilitadores chequearan si se cumplieron las expectativas de los participantes y se les instará a establecer compromisos. Agradecimiento y despedida.	20min	
SEGUNDA SESIÓN	Compromiso y Espíritu de Equipo	Compromiso con la Organización	Se aplicará a cada participante el Instrumento de medición de Compromiso, una vez respondidos se revisará con los participantes la teoría de Meyer y Allen en base a los resultados obtenidos.	35min	Copias de instrumentos, lápices, presentación, video beam .
		BREAK			
	Compromiso de Equipo – Cine foro	Se presentarán a los participantes fragmentos de la película "Remember de Titans" en donde puedan identificar el tipo de compromiso observado.	50min	Escenas de película, video beam .	
	ALMUERZO				
	Manejo de conflictos	Manejo de conflicto - Cine foro	Se aplicará a cada participante el Instrumento de Manejo de Conflicto de Jandt, una vez respondidos se revisará con los participantes la teoría en base a los resultados obtenidos. Se presentarán a los participantes fragmentos de la película "Amaggeadon" en donde puedan identificar los conflictos y el modo de solucionarlos.	75min	Copias de instrumentos, lápices, presentación, escenas de película, video beam .
	BREAK				
	Trabajo	Plan de Acción	Se le presentará al equipo una alternativa de gestión de planes de acción para optimizar los procesos y objetivos.	45min	Presentación, video beam .
Cierre	Dinámica de cierre Medición de Equipo	Se le entregará a cada participante igual número de hojas blancas como integrantes haya, en cada hoja de manera anónima resaltarán características positivas del destinatario de la carta, se colocarán en sobres individuales para su posterior lectura. Cada participante responderá el Instrumento de Estilo de Equipo de Blake, Mouton y Allen cuyos resultados serán analizados para evaluar los cambios obtenidos luego de la intervención. Se solicitará feedback (hacia los consultores) sobre el proceso de intervención. Agradecimiento y despedida.	35min		

Tabla N° 6 – Desarrollo del Taller

4.7.- Cronograma:

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		INVOLUCRADOS	FECHA EJECUCI
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Entrega de Proyecto de TEG	▽														Consultor	08 de Septi
Aprobación de Proyecto de TEG		▽													Consultor, Dirección de Postgrado DO	15 de Septi
Revisión de Propuesta de Intervención con el cliente			▽												Consultor, Dirección de McDonald's Venezuela	24 de Septi
Taller Primera Sesión					▽										Consultores externos, Departamento de Sistemas	06 de Oct
Taller Segunda Sesión					▽										Consultor, Departamento de Sistemas	07 de Oct
Análisis de Resultados															Consultor	07 de Octubr de Novie
Elaboración de Informe - TEG													▽		Consultor	27 de Novi
Entrega de TEG													▽		Consultor	08 de Dici

Tabla N° 7 – Cronograma de Trabajo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez obtenida la data, se procedió a analizarla, cualitativa y cuantitativamente, con el fin de determinar la variación en el estilo de equipo y su incidencia en las diferentes variables que influyen en el actual comportamiento del mismo.

5.- EQUIPO

5.1.- Trabajo en Equipo (Blake y Mouton, 1987):

Para el análisis de la data referente a la teoría de los Estilos de Equipo de Blake y Mouton, se vaciaron los resultados individuales de los miembros del equipo de trabajo en una matriz (ver anexo N° 7), que permitió identificar la inclinación de cada miembro hacia uno u otro estilo de equipo en particular; luego, se calcularon los promedios para los diferentes Estilos de Equipo predominantes, en el Departamento de Sistemas..

Los puntajes obtenidos, fueron comparados con el baremo vigente para cuantificar los diferentes estilos del equipo, con el fin de identificar y determinar el nivel de caracterización definitivo del equipo en estudio.

Adicionalmente, aplicando el baremo para las variables, una vez vaciada la data, la matriz permitió identificar el nivel con el

que cada una de dichas variables influía en el comportamiento del equipo, es decir, se logró determinar la gran mayoría de las variables lograron un avance en relación al Diagnóstico inicial de las mismas, con excepción de las variables “reuniones” e “innovación” que tuvieron un descenso de 1% y 3% respectivamente.

En el baremo para cuantificar el estilo de equipo la tendencia resultante fue de 91.33 puntos, ubicándose en el límite inferior del nivel “Muy Característico”, que se encuentra delimitado por el intervalo 90 – 108.

<u>Escala</u>	<u>Interpretación</u>
90 – 108	Muy Característico
70 – 89	Característico
51 – 69	Algo Característico
31 – 50	Poco Característico
12 – 30	Nada Característico

Tabla N° 8 – Baremo de Medición de Estilo de Equipo

Conocido la caracterización del Estilo de Equipo obtenido, se hizo necesario determinar hacia qué estilo se inclina el departamento en estudio, así como el nivel de respuesta del mismo ante los otros posibles estilos presentados. Haciendo un comparativo entre los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico preliminar y de la intervención realizada posteriormente, se pueden apreciar los cambios obtenidos:

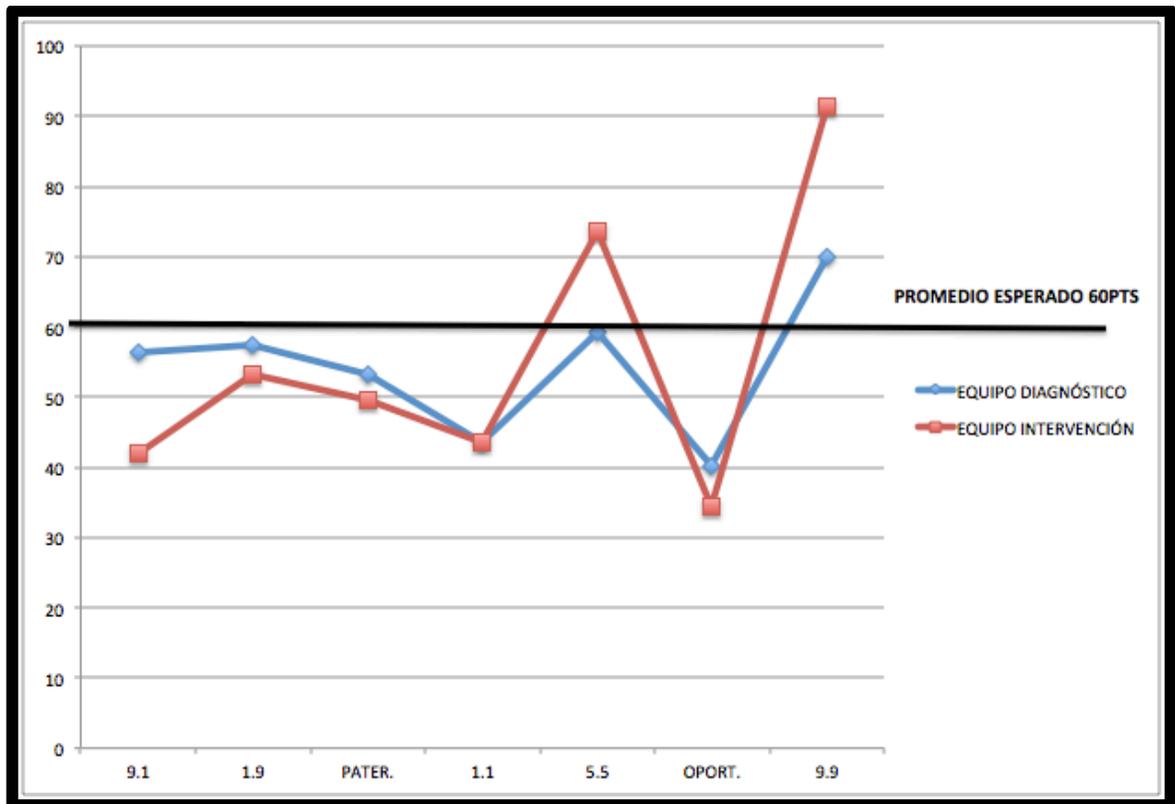


Gráfico N° 8 – Resultado de Estilo de Equipo

Graficados los resultados en ambas fases, se observó una notable mejora en el estilo de equipo presente. El estilo dominante del equipo, resultó fortalecer en 21% el resultado diagnosticado previamente, al mostrar nuevamente un estilo altamente orientado hacia las tareas, así como a las relaciones (9.9). Este tipo de equipos están orientados al cumplimiento de metas conjuntas, son participativos, con compromiso y conviven en un ambiente retador y motivador.

ESTILOS	9.1	1.9	PATER.	1.1	5.5	OPORT.	9.9
ESTILO DIAGNÓSTICO	56,25	57,5	53,25	43,5	59,25	40,25	70
ESTILO INTERVENCIÓN	42	53,33	49,67	43,67	73,67	34,33	91,33
BRECHA RESULTADOS	-14%	-4%	-4%	0%	14%	-6%	21%
PROMEDIO ESPERADO	60						

Tabla N° 9 – Brecha de resultados de estilo de equipo entre el diagnóstico e intervención

En segundo lugar, como un estilo de soporte, resultó nuevamente ser un estilo intermedio (5.5), fortaleciéndose en 14% en relación al diagnóstico. En este tipo de estilo de equipo lo importante es mantener el estatus quo, el grupismo, el establecimiento de normas y reglas para minimizar los conflictos, asegurando la aceptabilidad y conformismo con la organización y los demás compañeros. Suele ser un ambiente interesante y satisfactorio.

Sin embargo, es importante resaltar, que a pesar de tener un estilo de soporte 5.5, la fuerza de los otros estilos disminuyó en relación al diagnóstico, ampliando la brecha positivamente, hacia un equipo (9,9) más estable y fortalecido.

Una vez determinado el estilo dominante del equipo, se hizo necesario revisar el comportamiento de las variables que lo componen (Ver anexo N°8), con el fin de certificar el fortalecimiento visto en los párrafos anteriores. En el siguiente cuadro, se observan los resultados del equipo, comparando los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico y los obtenidos luego de la fase de intervención:

NO.	VARIABLES	RESULTADO DIAGNÓSTICO	RESULTADO INTERVENCIÓN	BRECHA
1	ÓRDENES	28,4	36,25	8%
2	REUNIONES	23,6	22,75	-1%
3	CONFLICTO	25,4	34,25	9%
4	OBJETIVOS	25,4	29,75	4%
5	INNOVACIÓN	27,6	25	-3%
6	COMUNICACIÓN	25,4	30,75	5%
7	TRABAJO	30,8	39,75	9%
8	DELEGACIÓN	24,4	34,25	10%
9	CALIDAD	26,6	32	5%
10	DESEMPEÑO	21,4	31	10%
11	ESPÍRITU	23,2	23	0%
12	COMPROMISO	21,8	33,5	12%
PROMEDIO		25,33	31,02	6%

Tabla Nº 10 - Brecha de resultados de medición de variables entre el diagnóstico e intervención

Luego de la fase de intervención, se puede observar como 7 de las 12 variables incrementaron su puntaje por encima del promedio mínimo esperado; elevando el promedio general a 31.02, cercano al promedio mínimo esperado de comportamiento el cual es de 31.5 puntos. No es menos importante destacar que en el cambio del comportamiento de las variables, entre el diagnóstico y la intervención, 9 de ellas incrementaron su rendimiento.

De las 12 variables en estudio, sólo 2 de ellas reflejaron una disminución mínima en el puntaje obtenido: Reuniones e Innovación, en 1% y 3% respectivamente. Una sola variable mantuvo su comportamiento (Espíritu de Equipo).

Los diferentes niveles en la escala de medición, sobre el comportamiento de las variables, se muestran en el siguiente

cuadro:

Escala	Interpretación
44 – más	Excelente
36 – 43	Muy Suficiente
28 – 35	Suficiente
20 – 27	Insuficiente
12 – 19	Muy Insuficiente

Tabla N° 11 – Baremo de Medición de comportamiento de variables

31,02 es el promedio del valor de las variables luego de haberse realizado la intervención, lo que ubica al equipo en un nivel, que según el modelo es “Suficiente”, aunque se acerca al peldaño siguiente (Muy Suficiente), lo que lo diferencia ampliamente de dicho resultado hallado en el diagnóstico, en donde el promedio de variables de equipo era “Insuficiente”.

En la siguiente gráfica, se puede apreciar el notable incremento en el comportamiento de las variables de estudio luego de la fase de intervención:

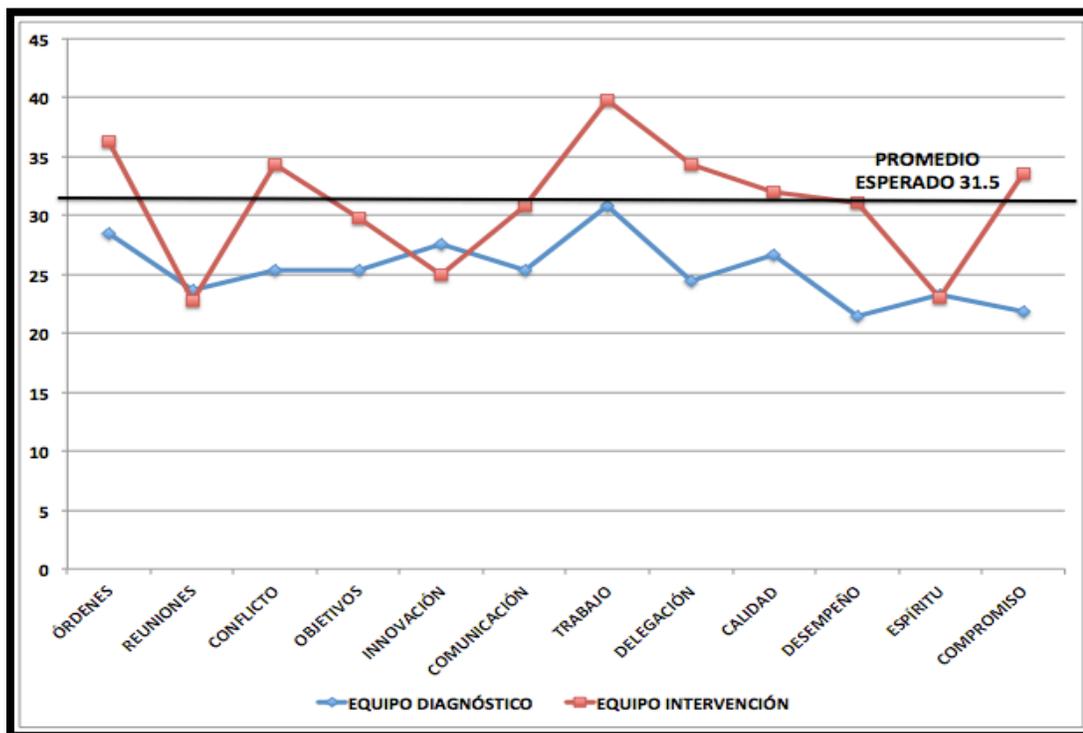


Gráfico N° 9 – Resultado de comportamiento de variables

Uno de los aspectos a mencionar, con mayor valor luego de haberse realizado la intervención, es sin duda, la comunicación formal de agradecimiento recibida por parte de la Directora de Recursos Humanos de McDonald’s Venezuela (Ver anexo N° 9), quien con gran emoción hizo llegar esta comunicación acompañada de la última encuesta de satisfacción realizada en el mes de Octubre del año en curso, en la cual se aprecia el incremento en el porcentaje de Satisfacción del Equipo de Sistemas, posicionándose además como el equipo con mayor satisfacción dentro de la Organización.

En el siguiente cuadro se puede observar, con mayor detalle, lo mencionado anteriormente:

Encuesta de Satisfacción

SATISFACCIÓN POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	AÑO 2013	AÑO 2014
Sistemas	77,40%	90,20%
Entrenamiento	84,50%	88,80%
Desarrollo, Mantenimiento y Equipos CON T.A.M	77,90%	85,70%
Operaciones y Dirección General	75,70%	84,90%
Recursos Humanos e Intendencia	78,80%	83,80%
Mercadeo, Investigación-Planificación de Mercadeo y Comunicaciones	74,20%	79,40%
* Calidad y Desarrollo de Nvos Productos, Compras	77,00%	78,90%
Administración y Finanzas	64,70%	78,10%
* Legal / Seguridad	68,50%	73,20%
TOTAL % SATISFACCIÓN	73,5%	82,5%

Gráfico N° 10 – Resultados de nivel de satisfacción por departamento según encuesta interna. McDonald's Venezuela

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función de las teorías utilizadas, los instrumentos y técnicas previamente descritas, para la obtención de la data y su posterior análisis cuantitativo y cualitativo, se generaron una serie de resultados que permitieron extraer conclusiones (en términos de causa-efecto), sobre el comportamiento del equipo en estudio, y sobre ellas se generaron recomendaciones para ser aplicadas en función de mejorar dicho comportamiento.

6.1.- Conclusiones:

Luego de cerrado el proceso de intervención, se puede concluir que en cuanto al Estilo de Equipo, hubo un fortalecimiento del estilo 9.9 pasando a ser Muy Característico altamente orientado a las relaciones y a las tareas.

El fortalecimiento como equipo es resultante de un impulso que obtuvieron todas las variables que miden el comportamiento como equipo, elevando el nivel de presencia de las mismas por encima del promedio esperado o acercándose al mismo. Sólo dos de ellas, Reuniones e Innovación, presentaron una mínima disminución con respecto a la medición inicial, ello representó un cambio positivo desde el corto tiempo que existió entre el Diagnóstico y la Intervención (un mes).

Se evidenció un proceso de cambio positivo dentro del Departamento de Sistemas de McDonald's de Venezuela, en donde no sólo la intervención del consultor fue parte de este impulso resultante en el funcionamiento como equipo, sino también los cambios importantes en la estructura del equipo, los avances en la consolidación del líder en su rol, y la confianza brindada al

equipo ante su situación interna inicial; todo esto contribuyó al incremento de las variables que influyeron en el comportamiento y en el fortalecimiento del departamento como un equipo de alto desempeño.

6.2.- Recomendaciones:

Si bien los resultados obtenidos, en tan corto tiempo, son altamente positivos; es necesario mantener y potenciar las actividades que se han llevado a cabo internamente; razón por la cual se recomiendan las siguientes acciones con la finalidad de seguir elevando los excelentes resultados obtenidos:

- Mantener la estrategia de reuniones generales de revisión de objetivos y rotar la responsabilidad de la dirección de las mismas, en cada uno de los miembros del equipo.
- Recibir entrenamiento especializado en técnicas para el manejo de reuniones efectivas.
- Mantener las acciones tomadas para la mejora del clima laboral en el equipo.
- Colocar objetivos anuales en lugares visibles y revisar su avance en las reuniones mensuales.
- Mantener los reconocimientos a los integrantes del equipo, así como seguir involucrándolos en decisiones importantes.
- Revisar expectativas del equipo en cuanto a posibles cambios y mejoras Vs. realidad del entorno.

- Seguir trabajando en asignar responsabilidades, elevando el nivel de autonomía en cada uno de los integrantes.
- Revisar resultados del sistema de evaluación de desempeño Vs. expectativas de los evaluados.

- Una vez clarificados los objetivos de equipo, revisar los roles que cada integrante debe asumir ante el avance para el logro de los mismos.

- Realizar un taller práctico focalizado en la elaboración y seguimiento de planes de acción.

- Seguir girando la estrategia del líder hacia un modelo de liderazgo más delegativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (3era Ed). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Arieta, A. Y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 56 (1), 61 – 75.

Betancourt, A., Marval, A. (2006). *Estilos de Liderazgo Situacional y Satisfacción de Necesidades Impersonales en Equipos de Trabajo*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Blake, R., Mouton, J. y Allen, R. (1987). *Cómo Trabajar en Equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. (1era Ed). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Cummings, T., Worley, C. (2009) *Desarrollo y Cambio Organizacional*. (8va. Edición) México. Cengage Learning.

Giraldo, C. Y Bedoya, D. (2006). Los Estilos de Aprendizaje desde el modelo V.A.K . *Revista Electrónica de Educación y Psicología*. 2 (4). 1 – 16.

González, T.F and Guillén, M. (2008). *Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*, *Journal of Business Ethics*, University of Norther British Columbia. British Columbia, USA.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (10ma.

Edición), Ciudad de México, México. Editorial Thomson.

Hernandez R., Fernandez, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.). México. Editorial MacGraw-Hill/Interamericana.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (10ma Ed). New Jersey, Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

Jandt, F. (1987). *Ganar Ganar Negociando*. México: Editorial CECSA.

Katzenbac, J y Smith , D (2000) . *El trabajo en Equipo . Ventajas y Dificultades*. Barcelona. Ediciones Granica. Recuperado en Agosto 24, 2014 de

<http://books.google.es/books?id=phByqWOFpWEC&printsec=frontcover&dq=el+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=gVv6UTvBZPksASzvoGwDw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20trabajo%20en%20equipo&f=false>

Learned, E., Andrews, K. y Christensen, R. (1961). *Problems of general management*. California, USA. University of California.

Lussier, R.; Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Editoria Thomson Learning. Recuperado en Agosto 23, 2014 de <http://books.google.es/books?id=f5YJo2r9H8QC&dq=lussier+y+achua&hl=es&sa=X&ei=Fmn6U8KCGYrnsASL6IDwDw&ved=0CC4Q6AEwAQ>

Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Limusa. Recuperado en Agosto 23, 2014 de http://books.google.es/books?id=ZEJ70hmvhwC&dq=Namakforoosh&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13era Edición). México. Pearson Education.

Rojas, R. (2002). *Investigación Social: Teoría y Praxis* (11era Ed), México: Editorial Plaza y Valdez. Recuperado en Agosto 20, 2014 de <http://books.google.es/books?id=a5Aau7zn7YC&printsec=frontcover&dq=investigación+social+teor%C3%ADa+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=UWL6U7vdLKjLsQTWYKAAg&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=investigaci3n%20social%20teor%C3%ADa%20y%20praxis&f=false>

Ruiz de Alba Robledo, J.L.(2013) El Compromiso Organizacional: Un Valor Personal y Empresarial en el Marketing Interno. *Revista de Estudios Empresariales*. (1). 67 – 86.

Ryan, D. (1999). *William Redding. Mastering matters of management*. The Guardian, Recuperado en Agosto 23, 2014 de <http://www.theguardian.com/news/1999/aug/04/guardianobituaries1>

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación* (2da Ed), Caracas: Editorial Panapo. Recuperado en Agosto 20 de 2014 desde http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Solorzano, A. (2010). *Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución*. Trabajo especial de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Szczurek M. (1978). Tecnología Educativa y Tecnología Instruccional. *Revista de Tecnología Educativa*. 4 (3). 15.

Tannenbaum, R., Weschle, I. & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization*, Los Angeles, California. Routledge Library. Recuperado en Agosto 23 de 2014 desde

http://books.google.es/books?id=50zHZAAV_iQC&dq=tannenbaum,+weschle&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Valerino, E., Yaber, G., Cembnoraim, M. (2010). *Metodología de la Investigación: paso a paso*. México, Editorial Trillas. Recuperado en Agosto 23 de 2014 desde

http://books.google.es/books?id=ZhydcQAACAAJ&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+paso+a+paso&hl=es&sa=X&ei=M2r6U9nTDq_IsATI-oHIDA&ved=0CC0Q6AEwAg

Williams, P. Et al (2003). Modelos de Diseño Instruccional. Revista de la Universidad de Cataluña. 6. 35 – 40.

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. (6ta Edición). Madrid, España. Pearson Education.

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

“El trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. La forma de interactuar de estos individuos para formar una colectividad, puede ser positiva o negativa. En algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente, y, como resultado, hay ineficacia o inacción. El todo resulta menor que la suma de sus partes” (Blake y Mouton, 1987).

Para un equipo de trabajo, los cambios resultan ser una constante desde el momento de su formación. La transformación de grupo a equipo, radica en el nivel de engranaje y en la capacidad de complementar las habilidades que cada uno de los miembros aporta para el alcance de objetivos comunes. Cada uno de sus integrantes debe ser capaz de hacer de soporte a las responsabilidades del otro.

“Crear equipos, implica acción deliberada para identificar barreras y derribarlas, y cambiar comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo” (Blake y Mouton, 1987).

Con esta investigación, se pretendió intervenir en la mejora del funcionamiento del equipo de trabajo del Departamento de Sistemas de McDonald’s, con el apoyo de la Gerente Regional ubicada en Colombia y quien manifestó su preocupación por el desempeño de sus colaboradores.

En tal sentido, se le planteó intervenir sobre las variables previamente identificadas que afectan el funcionamiento del equipo, con el fin de sugerir las acciones necesarias para convertirse en un equipo de alto desempeño.

El presente Trabajo Especial de Grado está estructurado en seis capítulos:

Capítulo I, desarrolla lo referente al problema de investigación, definiendo el tipo de investigación, su importancia, justificación y objetivos.

Capítulo II, define el marco organizacional de McDonald's Venezuela (Historia, Misión, Visión, Valores, Estructura), haciendo énfasis en su departamento de Sistemas.

Capítulo III, muestra el basamento teórico; los conceptos básicos y fundamentales que sirvieron para la orientación y desarrollo de la investigación.

Capítulo IV, hace referencia al Marco Metodológico de la investigación, indicando el tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos, procedimiento a seguir, operacionalización de las variables y cronograma de trabajo.

Capítulo V, expone el análisis de los resultados obtenidos, haciendo una jerarquización de las situaciones encontradas, así como una explicación a detalle del estilo de equipo y de liderazgo que caracterizan al departamento en estudio.

Capítulo VI, contiene las conclusiones y recomendaciones realizadas para el éxito proveniente de una futura y necesaria, intervención.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- El Problema De Investigación

Luego de analizar los resultados del diagnóstico previamente realizado del funcionamiento del equipo del departamento de Sistemas de McDonald's Venezuela, a través de la aplicación del cuestionario de Evaluación de Equipos de Trabajo elaborado por Blake, Mouton y Allen (1987); mediante el cual que fue evaluada su orientación hacia la tarea y hacia la relaciones, a través de doce (12) variables, se obtuvieron, los siguientes resultados: tres de ellas: órdenes, trabajo y calidad; correspondieron a un rango de Muy Suficiente, ocho: reuniones, conflicto, objetivos, innovación, comunicación, delegación, espíritu y compromiso; a un rango de Suficiente y una, desempeño, a un rango de Insuficiente; aunque se obtuvo un rango general promedio para las doce variables de Suficiente En relación la orientación de los estilos del equipo se observó que ligeramente predomina un estilo 9.9 caracterizado por una alta orientación hacia las relaciones y una alta orientación hacia las tareas, seguido de un estilo 5.5 de soporte característico correspondiente a una mediana orientación tanto hacia las tareas como a las relaciones.

Una vez presentado, el informe de los resultados del diagnóstico a la Gerente Regional de Sistemas y a la Gerente de Recursos Humanos, se decidió conjuntamente con los consultores, realizar una intervención en el equipo, con el fin de mejorar las variables evaluadas a fin de incrementar su efectividad como equipo; como punto de partida, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar los resultados obtenidos en las diferentes variables que soportan el funcionamiento del equipo? ¿Cuáles serían las

variables a ser consideradas de acuerdo a su prioridad y al tiempo disponible? ¿Cuáles serían las técnicas de intervención más idóneas a ser utilizadas para tal fin?.

1.2.- Justificación De La Investigación

Siendo el Departamento de Sistemas un área clave para el negocio el brindar un soporte directo, a las diversas unidades de McDonald's Venezuela, es de gran importancia tomar las acciones pertinentes orientadas a mejorar la sinergia entre sus integrantes.

El proceso de intervención permitió elevar el desempeño del equipo mediante la modificación en el comportamiento de sus integrantes y de las diferentes variables que actualmente están incidiendo en el desenvolvimiento del equipo. El desarrollo de un programa de aprendizaje que generara un impacto positivo en el funcionamiento del equipo, fue el punto focal de la investigación.

La realización de esta investigación representó una contribución para los programas de gestión de equipos dentro de la formación de McDonald's Venezuela, ya que constituiría un programa aplicable a otras áreas dentro de la organización que busquen reforzar el trabajo en equipo.

De igual manera, el estudio servirá de base para otros aspirantes a consultores organizacionales que requieran información sobre el diseño instruccional de programa de formación basados en Equipos de Trabajo.

1.3.- Objetivos:

1.3.1.- Objetivo General:

Incrementar el **nivel de efectividad** del equipo de Sistemas de McDonald's

Venezuela, mediante la aplicación de **técnicas de intervención dirigidas** al mejoramiento de las diferentes variables que actualmente están incidiendo en su desempeño.

1.3.2.- Objetivos Específicos:

1. Desarrollar un programa de intervención aplicando el enfoque del diseño instruccional para fortalecer el estilo dominante del equipo.
2. Incrementar el desempeño del equipo en relación con las diferentes variables conductuales del equipo
3. Evaluar los resultados obtenidos, en función de las técnicas de intervención a aplicadas.
4. Proponer recomendaciones con el fin de reforzar y mantener los resultados obtenidos luego de la intervenciones realizadas.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1.- Historia De La Organización:

McDonald's es el líder global de servicio de comida rápida con más de 30.000 restaurantes que sirven a cerca de 50 millones de personas en más de 119 países cada día.

La exitosa historia de McDonald's se inicia con su fundador Raymond Albert Kroc, quien nace en 1902 y muere en 1984. Ray Kroc era un vendedor que a la edad de 52 años hipotecó su casa e invirtió todos sus ahorros para convertirse en el distribuidor exclusivo de una maquina que batía 5 merengadas a la vez.

Al enterarse que en California había un lugar de venta de hamburguesas que utilizaba 8 de estas maquinas de batido múltiple, se traslada a visitarlos encontrando que los dueños del local, los hermanos McDonald's servían sus hamburguesas a gran cantidad de personas en muy poco tiempo y les propone la idea de abrir varios restaurantes que funcionarían de la misma forma, siendo él mismo, Ray Kroc, quien abre en 1955 el primer restaurante de McDonald's en la ciudad de Des Plaines en Illinois. Así inicia un exitoso modelo de negocios.

Bajo el nombre de Arcos Dorados C.A., McDonald's opera como la mayor cadena de restaurantes de servicio rápido de Latinoamérica y el Caribe. Arcos Dorados C.A. es la mayor franquicia de McDonald's del mundo, en términos de ventas a nivel de todo el sistema y número de restaurantes.

Tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de restaurantes McDonald's en 20 países y territorios de América Latina y el Caribe, incluyendo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. La compañía opera directamente o a través de franquicias más de 2.062 restaurantes con la marca McDonald's, con más de 95.000 empleados que sirven a cerca de 4,3 millones de clientes por día. Reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en América Latina, Arcos Dorados cotiza en la Bolsa de Nueva York (NYSE: ARCO).

En Venezuela, el 31 de Agosto de 1985 se abre el primer restaurante McDonald's ubicado en la urbanización El Rosal en Caracas. Hoy en día, existen 140 restaurantes McDonald's en todo el territorio nacional.

McDonald's como empresa de servicios, contribuye al crecimiento sostenido del país, impulsando el desarrollo económico de Venezuela; estableciendo oportunidades de negocio para empresarios venezolanos, desarrollando proveedores locales; cumpliendo con sus deberes apegados a la ley y generando más de 8mil trabajos directos con la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores.

2.2.- Visión Y Misión:

2.2.1.- Visión:

Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

2.2.2.- Misión:

Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia

extraordinaria.

2.3.- Valores:

- Brindamos Calidad, Servicio & Limpieza a nuestros “Clientes”.
- Promovemos el Espíritu emprendedor.
- Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra “Gente”.
- Maximizamos la “Rentabilidad” de nuestras operaciones.
- Operamos el negocio en un marco “Ético & Responsable”.
- Contribuimos con el desarrollo de las Comunidades en las que operamos.

2.4.- Estructura:

La operación de McDonald’s Venezuela, reporta directamente a un Director Divisional responsable del negocio a nivel de la región del Caribe; A continuación se presenta el Organigrama gerencial de la organización a nivel de región Caribe, seguido del Organigrama de la operación en Venezuela:

2.4.1- Estructura Caribe:

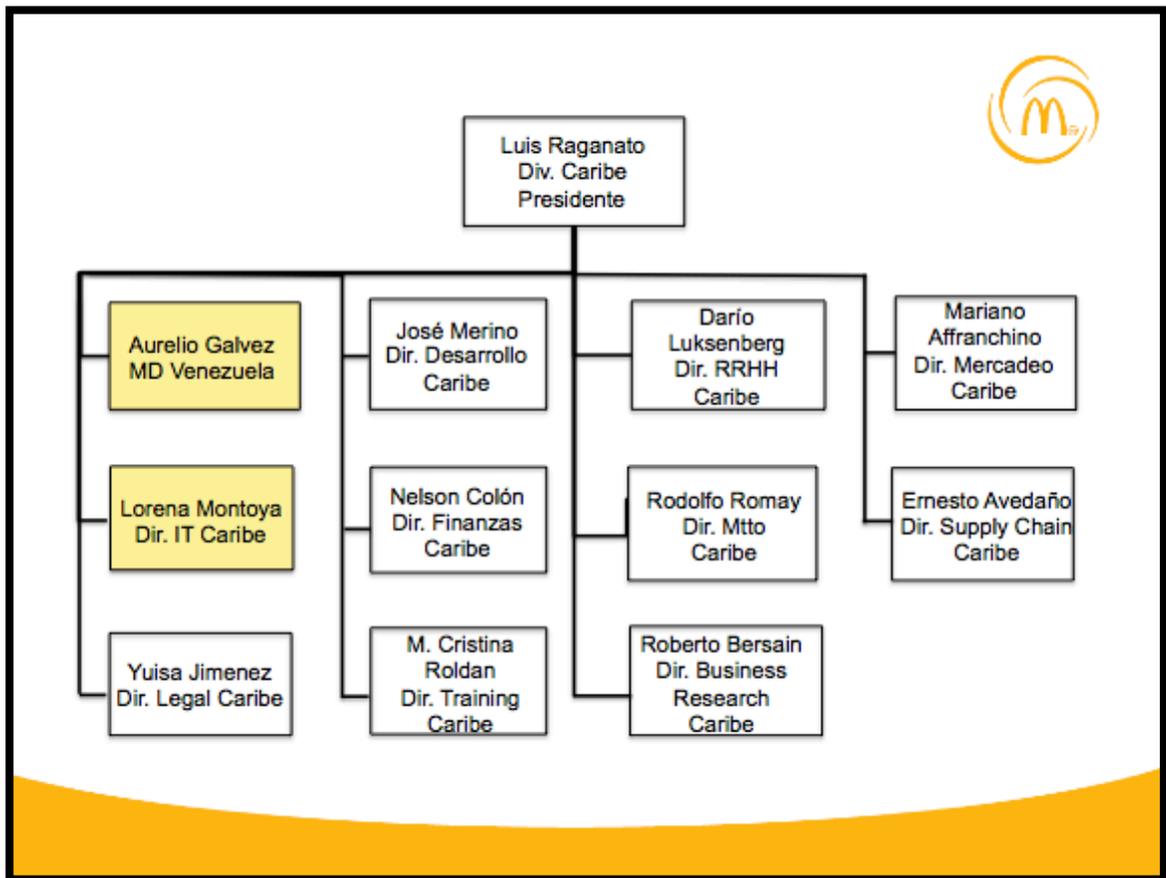


Gráfico N° 1 - Estructura Organizacional McDonald's División Caribe.

2.4.2- Estructura Venezuela:

La gerencia de sistemas de McDonald's, se encuentra ubicada en una línea gerencial que reporta directamente al Director General de la organización en Venezuela, sin embargo, a nivel funcional, el departamento de sistemas obedece a los lineamientos provenientes de la Dirección Regional (Caribe):

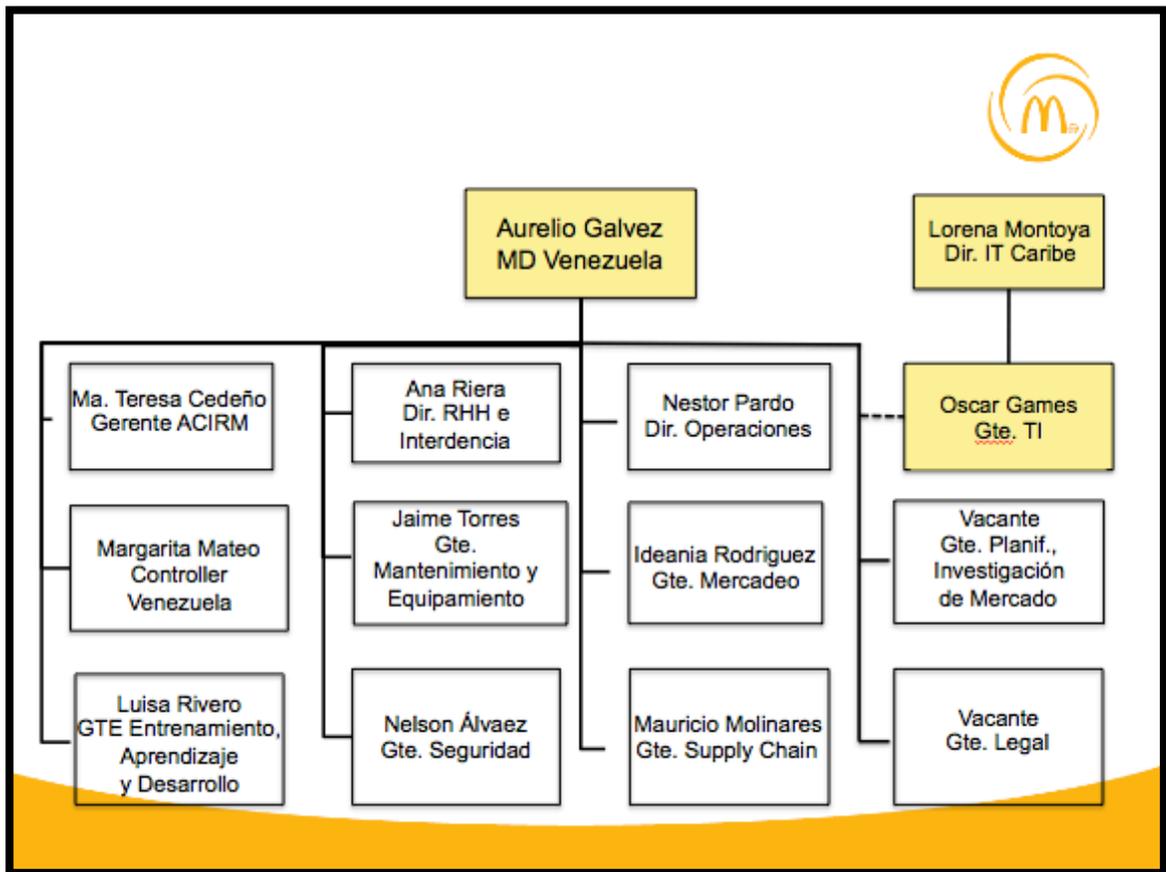


Gráfico N° 2 - Estructura Organizacional McDonald's Venezuela.

En el caso del Departamento de Sistemas, el Gerente del área mantiene un reporte directo a la Dirección General en Venezuela, a pesar de que funcionalmente sus directrices provengan de la dirección regional de sistemas, ubicada en Colombia.

2.4.2.1.- Estructura Departamento de Sistemas

El Departamento de Sistemas de McDonald's Venezuela, está conformado por los siguientes unidades:

- Desarrollo de Proyectos

- Soporte a Restaurantes y Oficina
- Infraestructura y Telecomunicaciones
- Soporte Tercerizado (HelpDesk)

A continuación, se muestra estructura del departamento de Sistemas y las posiciones ocupadas por sus integrantes para el momento del diagnóstico, que incluye un equipo tercerizado de HelpDesk (2 personas), el cual no será incluido en la Intervención luego de los cambios mencionados.

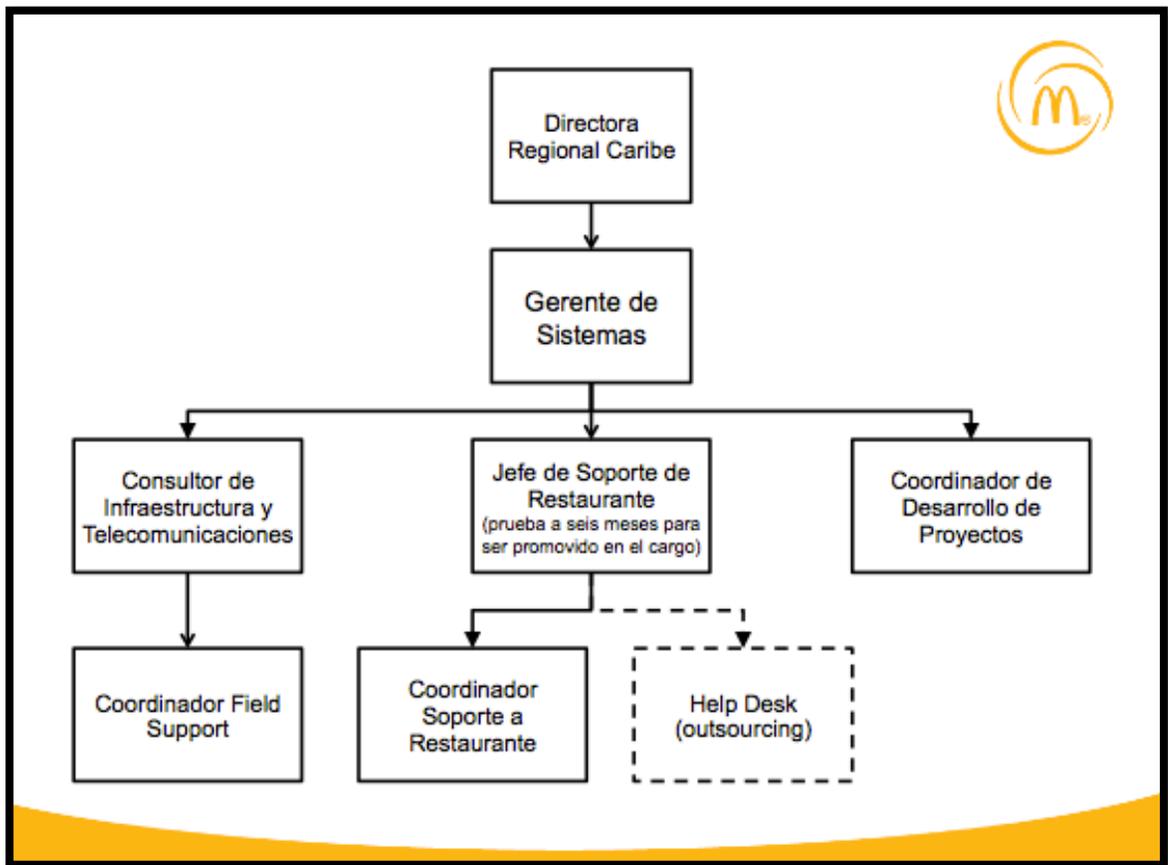


Gráfico N° 3 - Estructura del Departamento de Sistemas para el momento del diagnóstico.

El equipo, a diferencia de lo vivido en el proceso diagnóstico, está

conformado por cuatro personas, luego de ser afectado por un proceso de reestructuración organizacional por el que atraviesa la empresa en todas sus áreas. Las posiciones que fueron afectadas en el departamento de sistemas, fueron: el Jefe de Soporte a Restaurantes (asumiendo su responsabilidad el coordinador inmediato) y el Consultor de Infraestructura y Telecomunicaciones (quedando vacante); el gerente del área, se encuentra en un proceso de búsqueda para ocupar esta última posición mencionada

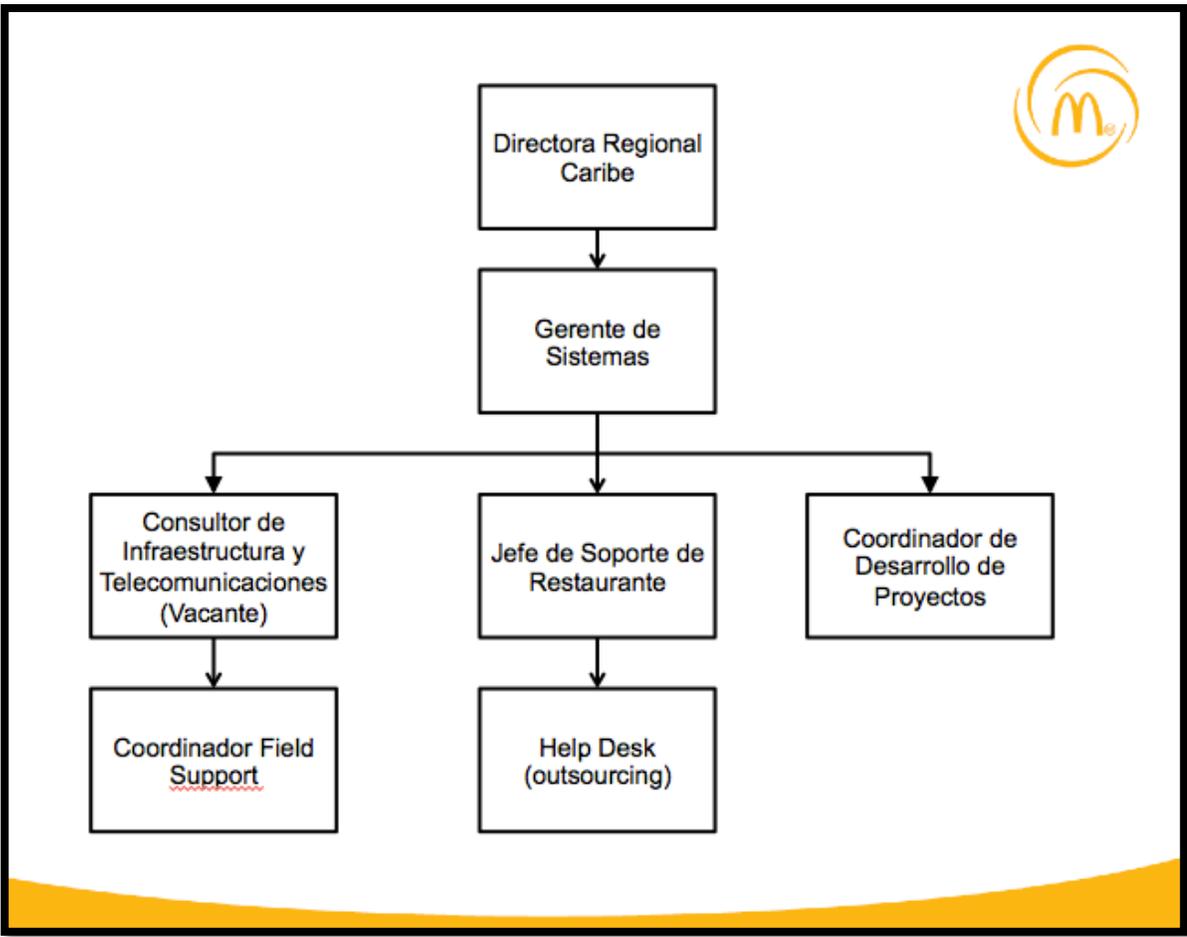


Gráfico N° 4 - Estructura del Departamento de Sistemas para el momento de la Intervención.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1.- Bases Teóricas

Para entender el desarrollo de la investigación y el análisis del problema planteado, se hace necesario contar con los sustentos teóricos pertinentes. Según Sabino (2000), el propósito de las bases teóricas es “dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y propósitos que permitan abordar el problema.”

Como fundamentos teóricos principales, en esta investigación, se hará referencia a la teoría de Equipos de Trabajo de Blake, Mouton y Allen, desarrollada en 1987 y a la teoría de Estilos de Liderazgo de Hersey y Blanchard presentada en 1984.

3.2.- Grupos Y Equipos:

Al ser seres sociales por naturaleza, los individuos no eligen vivir o trabajar solos, diariamente interactúan, independientemente de la causa de la relación. Nacemos en un grupo familiar, vivimos en una comunidad, recibimos formación académica en grupos, jugamos en grupos.

El comportamiento de una persona va a estar influenciado por estas interacciones y en la manera en que es percibido por el grupo. El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional, sin embargo los individuos de manera aislada no generarán resultados en la

organización, la formación en grupos es vital, y dependiendo de la situación, estos grupos pueden transformarse en equipos, sin necesariamente un equipo llegar a ser un grupo.

3.2.1.- Grupos:

Para Hellriegel y Slocum (2005) “un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona.”

Si llevamos la definición a un campo más estructurado y orientado a la organización, podemos hacer mención a la definición de W. Frenvh, quien identifica a los grupos como: “...Es aquel que se compone de un determinado número de personas, que por lo general le reportan a un supervisor común y tienen una interacción cara a cara, que tienen, cierto grado de interdependencia en el desempeño de sus tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización”.

En todo ámbito, tanto organizacional como cotidiano, se generan dos tipos de grupos: los grupos formales y no formales (o informales) Los grupos formales, son aquellos previamente definidos por la estructura de una organización, con trabajos designados que involucra tareas específicas. **Los no formales**, no están regidos por estructuras previamente definidas por una organización; son formados espontáneamente como respuesta a la necesidad del contacto social que tengan los participantes de dichos grupos (Robbins, 2009)

Según Stephen P. Robbins (2009), las personas se reúnen en grupos por varias razones:

- Con el fin de reducir la inseguridad de “estar solos”.
- Para adquirir reconocimiento o status.
- Aumentar su autoestima.
- Disfrute de la interacción de la interacción regular que surge de la membresía.
- Sensación de adquisición de poder.
- Para lograr metas trazadas.

Los grupos evolucionan en su formación, pasando por cinco etapas (Robbins, 2009):

1. **Formación:** existe incertidumbre sobre su propósito, estructura y liderazgo, sus integrantes hacen los primeros acercamientos en donde se validan conductas y toman conciencia de su existencia como grupo.
2. **Tormenta:** se establecen las primeras limitantes y comienza el conflicto sobre el liderazgo.
3. **Normalización:** se solidifica la estructura del grupo, dando origen a las primeras expectativas y diferenciando el comportamiento del grupo.
4. **Desempeño:** se constituye formalmente el grupo, su estructura es funcional y aceptada.
5. **Terminación:** se inicia el declive del grupo, el desempeño ya no es prioritario y la atención se dirige a la culminación de las tareas.

En los grupos se permite que las personas se interrelacionen y se afecten mutuamente a través de su motivación, actitud, conducta, personalidad. Un grupo de trabajo interactúa para compartir información que le permita tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su

ámbito de acción. Un grupo que se torne eficaz, eficiente y efectivo, donde el interés colectivo prevalezca sobre el individual, está encaminado a convertirse en un Equipo.

3.2.2.- Equipos:

3.2.2.1.- Qué son los Equipos de Trabajos:

“Un equipo es un número pequeño de empleados, con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables. La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo.” (Hellriegel y Slocum, 2005)

La gran diferencia existente entre un grupo y un equipo de trabajo, es que en los grupos, el rendimiento es igual a la suma de la contribución individual de cada uno de sus miembros, mientras que en un equipo, el rendimiento es muy superior a dicha suma de contribuciones individuales. La sinergia que se produce a través de un esfuerzo coordinado entre los integrantes de un equipo, es el factor clave que lo diferencia de ser un grupo.

A la hora de cambiar, de trabajar solos a trabajar en equipo, se requiere: que exista cooperación entre los miembros, que se compartan la información, que sepan cómo confrontar sus diferencias y que exista un interés por el bienestar del equipo, por encima de los intereses personales.

3.2.2.2.- Características de un Equipo

A partir de los estudios de algunos especialistas, como McGregor, Likert,

Muchielli, Francis y Young, se pueden establecer algunas de las más importantes características de un equipo efectivo de trabajo:

- **Objetivo Común y tareas aceptadas:**

Cuando los miembros de un equipo están comprometidos hacia el logro de las metas comunes, esto contribuye en disminuir la ansiedad y los temores, por parte de los directores y supervisores, lo que hace que los resultados sean mucho más efectivos ya que predomina el cumplimiento de dichos objetivos, muy por encima de las funciones limitadas de un cargo en específico.

- **Tamaño del equipo:**

Para que un equipo sea eficiente, lo ideal es que su tamaño no sobrepase los 16 integrantes, sin embargo esto pudiera estar sujeto al objetivo y responsabilidades del equipo.

En la tabla N° 1, de Hellriegel y Slocum, se pueden identificar las dimensiones que intervienen en el equipo según su tamaño.

Efectos comunes del tamaño sobre los equipos			
DIMENSION	TAMAÑO DEL EQUIPO		
	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
1. Exigencias al líder	Bajas	Moderadas	Altas
2. Dirección del líder	Baja	Moderada	De moderada a alta
3. Tolerancia de los miembros a la dirección del líder	De baja a moderada	Moderada	Alta
4. Inhibición del miembro	Baja	Moderada	Alta
5. Uso de reglas y procedimientos	Baja	Moderada	De moderada a alta
6. Tiempo necesario para llegar a una decisión	Bajo	Moderado	Alto

Tabla Nº 1 – Efectos comunes del tamaño sobre los equipos

▪ **Organización:**

La manera en que se diferencie en la organización, un equipo de otro, es variable; dependerá del contexto en el que se desenvuelvan sus objetivos, así como el tipo de actividades a desarrollar.

▪ **Unicidad y totalidad:**

Un equipo de trabajo, así como todo grupo humano, conforma una entidad con personalidad única, distinta a la de cada uno de sus integrantes; esto, sin duda, que es una característica positiva de los equipos, sin embargo, la unicidad y totalidad, pueden provocar crisis en el equipo, al momento de que alguno de sus miembros sale de él.

▪ **Compromiso Personal:**

Si están claras las actividades a realizar por parte de los integrantes del equipo, pero además existe claridad y aceptación de los objetivos, entonces hay mucha más probabilidad de que los miembros se sientan comprometidos con el equipo y con la organización. Un factor importante para promover el

compromiso en el equipo es la participación activa en la propuesta y toma de decisiones.

- **Límites y disciplina:**

Al momento de definirse los objetivos comunes de cada integrante, sobre los objetivos del equipo, en ese mismo momento, se determinan los límites de cada miembro; también se precisan por las políticas de la organización en que se desenvuelvan. Adicionalmente, los equipos suelen desarrollar una disciplina interna, aún más estricta que la que hace referencia a las políticas de la empresa; esta disciplina desarrollada internamente, es producto de la coordinación de los esfuerzos de los distintos integrantes y el mismo equipo suele premiar o rechazar el comportamiento de los miembros según lo cercanos o alejados que se encuentren del cumplimiento de dicha disciplina.

- **Presencia de un vínculo interpersonal:**

Dadas las relaciones formales provenientes de las actividades asignadas y las relaciones informales que se forman automáticamente bajo una atmosfera confortable y de confianza, se producen vínculos interpersonales afectivos que pueden, en algunos casos, confundirse con amistad.

- **Convergencia de esfuerzos:**

Los efectos causados en un equipo, dada la convergencia de esfuerzos, pueden apreciarse plenamente en el proceso de toma de decisiones, realizando una comparación de las decisiones del equipo Vs las individuales. Se producirá la sinergia necesaria entre los miembros, solo cuando las decisiones tomadas por el equipo sean mejores que el promedio de las decisiones individuales.

- **Aprovechamiento del conflicto:**

Si existe algo seguro, es que es inevitable que se produzcan conflictos en las

entrañas de una organización; lo que se debe cuidar es la forma en que es abordado el problema. Muchas organizaciones tienden a utilizar el poder, como herramienta para evadir o negar los conflictos; estas prácticas tradicionales, basadas en el principio de autoridad, necesariamente deben ser modificadas, usando la negociación como herramienta de resolución de conflictos; acá se elimina la dominación y el poder y se sustituye por aceptación de desacuerdos, escucha activa y búsqueda de opciones en conjunto.

▪ **Conciencia de la situación interna:**

Siempre que exista un clima de confianza y solidaridad, los integrantes de un equipo, se sentirán con plena potestad para revisar los resultados de las actividades planteadas, la efectividad de cada uno de los procedimientos utilizados y la calidad del proceso socio-afectivo entre ellos. Esto los convierte en personas conscientes de su situación interna, pero sobre todo de su nivel de madurez. A medida que el nivel de madurez crece en ellos, se le facilita al líder la dirección del equipo, delegando más y controlando menos.

3.2.2.3.- Etapas en el Desarrollo de Equipos:

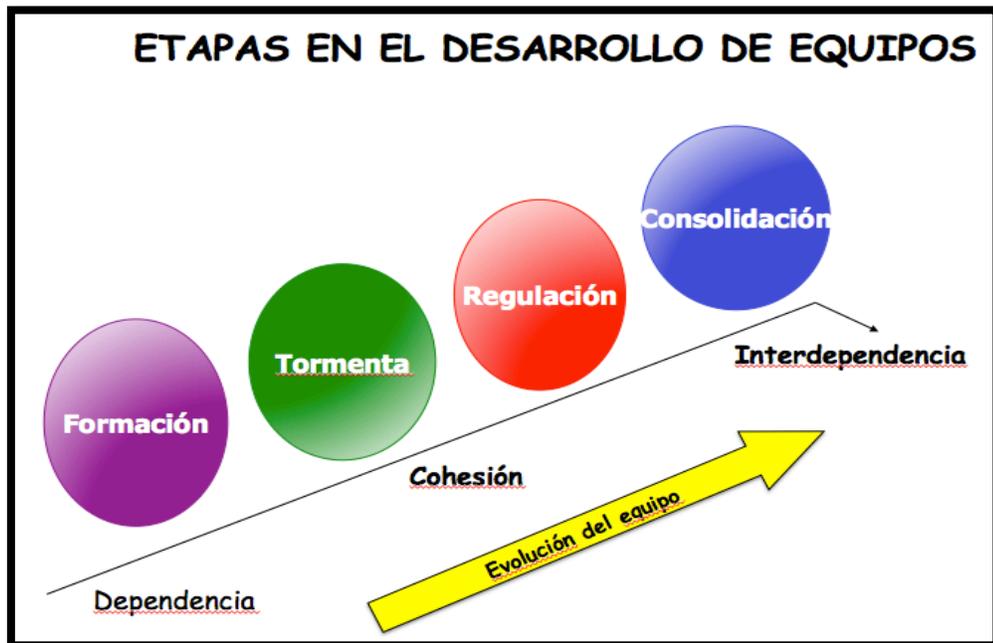


Gráfico N° 5 - Etapas del Desarrollo de Equipos. Kormanski (1996).

La formación de un equipo no se da por combustión espontánea, existen diversas situaciones y condiciones que impulsan a los individuos a interactuar y unirse en equipo. Para que un grupo de personas pueda denominarse “Equipo”, deben atravesar por cuatro etapas fundamentales de formación:

- **Formación:**

En el inicio del desarrollo de un equipo, el que cada integrante se conozca es la base para avanzar, comienzan a interactuar con cierta incertidumbre, entusiasmo, optimismo o ansiedad ante las nuevas situaciones. Es un proceso de transición de lo individual a lo grupal supeditado a la orientación del líder. Comienzan a conocerse las funciones, responsabilidades y campo de acción de cada integrante para asumir las asignaciones como equipo.

- **Tormenta:**

O como algunos autores lo denominan “Etapa de Conflictos” (Hellriegel y Slocum (2005), en esta etapa surgen los conflictos entre los miembros ante las diferencias de criterios u opiniones, el unificar una idea no resulta tan sencillo y es donde se dan origen a los primeros retos del equipo. Se definen con claridad las responsabilidades y la figura de liderazgo, y por la conflictividad del momento, se hace el trabajo lento y un ambiente irritable, con poca confianza, alta resistencia al cambio generando escepticismo. En ocasiones, alguno de los miembros se retira del equipo, lo que puede desestabilizar y retrasar su consolidación como tal.

- **Regulación:**

En la medida en que se comparta información, se acepten propuestas de los miembros del equipo, y se hagan esfuerzos para tomar decisiones en base a negociaciones internas, el comportamiento del equipo se normaliza, no hay imposiciones sino acuerdos. Los miembros se habitúan a trabajar juntos y aceptan las reglas y roles establecidos. Aumenta la cohesión, confianza y amistad, cooperan para alcanzar metas comunes.

- **Consolidación:**

El equipo está en capacidad de demostrar su nivel de efectividad, actúan resolviendo problemas, seleccionando e implementando cambios. Sus integrantes saben en qué momento trabajar de manera independiente y cuándo brindar ayuda mutua. Algunos equipos continúan desarrollándose, aprendiendo y especializándose en base a experiencias, haciéndose más efectivos, eficientes y proactivos. Existe un sentimiento de cuestionamiento constructivo, confianza, cohesión, innovación y creatividad.

3.2.2.4.- Tipos de Equipos:

En la clasificación de Tipos de Equipo, realizada por Robbins y Judge (2009), se identifican los cuatro más comunes de encontrar en una organización:

- **Equipos para Resolver Problemas:**

Son usualmente compuestos por 5 a 12 personas, son miembros que comparten ideas y sugerencias sobre cómo mejorar los procesos o métodos de trabajo, por lo general, la implementación de las sugerencias no recae sobre el equipo sino sobre un tercero, no se involucran en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Son equipos que pertenecen a un mismo departamento, que se reúnen unas horas estipuladas por semana para realizar mesas de trabajo en donde se exponen y se analizan los planteamientos de mejora propuestos para optimizar tiempos, costos, calidad, ambiente de trabajo del proceso productivo.

- **Equipos de Trabajo Autodirigidos:**

Este tipo de equipos no sólo se reúne para proponer soluciones a los procesos y métodos de la organización, sino que sus integrantes se involucran en la decisión que se tome, tienen autonomía no sólo para implementar sino también por los resultados obtenidos. Son generalmente integrados por 10 a 15 miembros quienes asumen muchas de las responsabilidades de supervisor, como la planeación y programación de trabajo, asignación de tareas, control sobre el ritmo del trabajo, toma de decisiones operativas así como las relaciones con proveedores y clientes. Existen criterios encontrados en cuanto a la eficacia de este tipo de equipos, sin embargo suelen ser equipos con alto nivel de satisfacción con su trabajo, en ocasiones suelen ser los que mayor tasa de ausentismo reflejan.

Esta poca uniformidad de criterios en cuanto su efectividad, sugiere que la misma dependerá de la fortaleza de las normas y la ejecución de las mismas, así como las recompensas que obtiene por su desempeño.

- **Equipos Transfuncionales:**

Son equipos cuyos miembros tienen el mismo nivel jerárquico pero provienen de otras áreas funcionales. Puede decirse que son equipos multidisciplinario, permiten el intercambio de información, ver diferentes puntos de vista, además de coordinar proyectos complejos. Son un medio eficaz que permite que integrantes de otras áreas intercambien información, conocimientos, mejores prácticas para desarrollar propuestas para solventar problemas o coordinar proyectos complejos.

Es de esperarse que no sean equipos fáciles de gestionar ya que en sus inicios, aprenderán a trabajar con la diversidad y complejidad que los caracteriza. Un ejemplo claro de equipos transfuncionales son los conformados para llevar a cabo un proyecto en la industria automotriz, miembros de áreas como diseño, calidad, manufactura, compras, se unen en equipo para desarrollar el modelo con las características definidas.

Toma tiempo y confianza fomentar las bases de trabajo en equipo, particularmente en este tipo de equipos donde sus miembros provienen de distintas áreas, con experiencias y puntos de vista particulares.

- **Equipos Virtuales:**

Para los equipos virtuales la tecnología es su base, el contacto entre los integrantes sucede virtualmente, no existe la comunicación cara a cara. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los líderes deben asegurar la confianza entre los miembros, cuidar el lenguaje utilizado en las vías electrónicas ya que es muy susceptible a percepciones, y velar porque los resultados obtenidos sean comunicados al resto de la organización evitando que el equipo se torne invisible.

Tienden a ser equipos orientados a la ejecución de tareas y compartir menos información social, en especial cuando sus integrantes no se conocen en persona.

3.2.2.5.-Rol del Liderazgo en el funcionamiento de equipos:

La influencia del liderazgo en el equipo de trabajo puede determinar su efectividad y la dirección que tome el equipo. Según Yulk (2008), “los líderes pueden mejorar el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva”. El compromiso que tengan sus integrantes hacia el alcance de los objetivos, es mayor en la medida en que sientan que el esfuerzo vale la pena y están alineados en la estrategia correcta. Es aquí donde el líder juega un papel fundamental al motivar e impulsar a sus colaboradores.

Existen una serie de conductas de liderazgo que son claves para el rendimiento y para determinar la manera en que influye el líder en su equipo:

Variables mediadoras del efecto de las conductas del líder sobre el rendimiento del equipo	
Conducta del Liderazgo	Variable Mediadora
Visión expresa confianza, celebra los progresos.	Compromiso con la tarea, eficacia colectiva
Involucra a los miembros para tomar decisiones, organiza reuniones para tomar decisiones.	Compromiso con la tarea, calidad de las estrategias de rendimiento.
Reclutamiento y selección de miembros competentes para el equipo.	Habilidades de los miembros y claridad del papel, eficacia colectiva e individual.
Planificación y organización de las actividades y proyectos del equipo.	Adaptación al cambio, calidad de las estrategias de rendimiento, eficacia colectiva.
Creación del equipo, resolución constructiva de los conflictos	Cooperación y confianza mutua, identificación del miembro con el equipo

Creación de redes, supervisión / vigilancia del entorno externo	Adaptación al cambio, coordinación externa, calidad de estrategias de rendimiento.
Representación, promoción, presión política, negociación.	Recursos y respaldo político, coordinación externa.

Tabla Nº 2 - Variables mediadoras del efecto de las conductas del líder sobre el rendimiento del equipo. Gary Yukl (2008)

Es potestad del líder incrementar el nivel del perfil de los colaboradores en la medida en que este ejerza influencia y tenga cabida en la toma de decisiones para la selección de sus integrantes, asegurando la combinación ideal entre las habilidades complementarias de cada uno.

La claridad de los roles entre los integrantes y su alcance, es responsabilidad del líder; no sólo la motivación y las habilidades de sus integrantes harán que el equipo sea efectivo y tengan un alto rendimiento. Un líder debe velar por que las actividades de sus integrantes estén claramente definidas, su alcance, el rol que desempeñan y los objetivos que deben cumplir en cada ciclo. Esta identificación de roles también está relacionada con la cooperación y confianza mutua entre sus miembros, esto potencia la fluidez de las actividades a través del nivel de pertenencia con el equipo.

Un alto grado de coordinación y planificación resulta altamente necesario para garantizar que las actividades sea realizadas a tiempo y de manera eficiente, los líderes asumen el rol de “director de orquesta” buscando el engranaje entre sus colaboradores, las actividades y sus habilidades. En la medida en que el líder sea capaz de desarrollar a sus colaboradores y estos sean capaces de asumir responsabilidades, el líder podrá delegar más actividades y dar mayor libertad para la toma de decisiones y solución de problemas.

La capacidad de un equipo de identificar una estrategia eficaz para afrontar el entorno externo depende, en parte, del acuerdo entre los miembros sobre las repercusiones que tienen los acontecimientos externos sobre los requisitos para responder eficazmente a los mismos (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000) en Yulk (2008). Es aquí donde el líder interviene manteniendo una red de contactos para obtener información relevante ante determinadas situaciones, identifica fortalezas y oportunidades para el equipo según su entorno. Este manejo de redes y relaciones con otros departamentos, también será de gran ayuda para la obtención de los recursos necesarios en la ejecución de actividades, la influencia que tenga el líder hacia sus superiores podrá determinar la velocidad de obtención.

3.2.3.- Teoría de Equipos de Blake, Mouton y Allen

3.2.3.1.- Conceptos Básicos:

Hoy día, ya casi ninguna persona, dentro de una organización, trabaja de forma aislada; Las empresas se han dado cuenta que, en la medida en que los esfuerzos de estas personas son coordinados de forma conjunta para la obtención de un resultado común, en esa misma medida, los resultados de cada individuo serán mejorados.

En repetidas ocasiones se han dado casos en que personas conocidas por sus excelentes resultados, positiva personalidad y eficiente manera de trabajar, pero cuando interactúa junto a otros miembros para conseguir un resultado de equipo, la eficiencia de esta persona disminuye. “El factor decisivo es una participación reforzada de todos los miembros de la organización – hacia arriba y hacia abajo y hacia los lados del organigrama” (Blake, Mouton y Allen, 1987):

3.2.3.1.1.- Participación:

Para Blake, Mouton y Allen (1987), dada la coincidencia de opiniones, de muchos expertos como Peter Drucker, Lee Iacocca, Philip Crosby, Thomas Peters, Harold Geneen, William Ouchi, John Naisbitt, está claro que fortalecer la cantidad y la calidad de la participación en los equipos, es la clave para que el desempeño del mismo, sea exitoso.

Sin embargo, una cosa es conocer que la participación es la clave para resolver los problemas de productividad, creatividad, calidad, satisfacción, etc; y otra cosa es ponerla en práctica. Pueden querer todos los miembros de un equipo, participar de la manera más activa en el desarrollo del mismo, y aun así haber algo que impide que esto suceda; se le puede expresar, claramente a los integrantes, haciéndoles saber que deben esforzarse por una mayor y mejor participación y que luego serán recompensados dependiendo de los resultados que provengan de ello; y aun así, no lograr la participación requerida.

Se necesita más que un decreto o una recompensa para que la participación sea una característica marcada del desempeño de un equipo; se necesita clarificar las barreras que hay que echar abajo para lograr el grado deseado de participación.

Según Blake, Mouton y Allen (1987), cualquier intento de búsqueda para lograr niveles de participación satisfactorios en un equipo, debe tomar en consideración dos condiciones previas:

- La forma en que se ejerce la autoridad. Recuérdese que algunas formas de ejercerla ahogan o matan la participación y otras la facilitan.
- Presiones para adaptarse al grupo. Las normas informales por las que los individuos agrupados regulan sus interacciones, podrían adversar

a la participación. En este caso existe una mayor probabilidad de que las personas busquen amoldarse a lo que espera de ellos, en lugar de ser críticos y ser considerados como alguien de riesgo y que no se adapta al grupo.

3.2.3.1.2.- Sinergia:

Desde el punto de vista de trabajo en equipo, la Sinergia exige aporte individual, estar informado y respeto mutuo; no puede ser impuesta por órdenes que provengan de una autoridad ni puede ser producto de la indiferencia. Solo cuando existe interés, por parte de cada individuo, en los resultados grupales, y esto se integra con la confianza y el apoyo mutuo, es probable que surja la Sinergia.

3.2.3.1.3.- Liderazgo del Equipo:

Sin lugar a dudas, es el líder quien responde a la responsabilidad final de llevar a un equipo, al éxito o al fracaso; lo importante es que en ese ejercicio de liderazgo se aprovechen eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Hay líderes que creen que por ejercer autoridad y poder ganarán respeto; algunos piensan que un ambiente cómodo y sin conflictos será el que dará los resultados esperados; otros, asumen el papel de transmisores de la información y ordenes que provienen de cargos más arriba en la jerarquía.

En el momento en que los integrantes de un equipo, comienzan a responder de forma positiva a cualquiera de las estrategias que el líder utilice, entran en juego sus propios principios. Poco a poco, se va generando aceptación del líder hacia sus integrantes y de ellos hacia su líder; “el proceso puede ser fácil y acomodaticio o torturado por conflictos, rotación de personal y reemplazos” (Blake, Mouton y Allen, 1987). Como en toda tarea, existen medios y herramientas que los líderes pueden utilizar para hacer más

grandes las probabilidades de éxito. En la medida en que se vayan generando parámetros de comportamiento, así como se vayan aclarando las expectativas entre los miembros del equipo, en esa misma medida va dejándose ver un estilo de equipo particular.

3.2.3.2- ¿Cómo Reconocer el Estilo de un Equipo?

El estilo de un equipo puede ser reconocido observando las actitudes, las creencias y la manera de comunicarse de sus integrantes. El estilo de equipo se ve influenciado directamente por las tradiciones y las prácticas establecidas desde siempre que se han convertido en los medios de interrelación de costumbre para abordar cada situación; estas prácticas dan pie a las normas que les indican a los miembros cómo participar en el día a día.

3.2.3.2.1- El Cuadro de 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 (Blake, Mouton y Allen, 1987)”.

El cuadro de trabajo en equipo, gráfico N° 6, es una herramienta analítica, que en dos dimensiones (orientación hacia las tareas y orientación hacia las personas), ayuda al equipo a desarrollar una percepción sobre su estilo de equipo, indicando donde se encuentra actualmente y hacia donde se quiere ir (Ver gráfico N° 6) La orientación se refiere a los valores colectivos sobre los que reposa cualquier enfoque de grupo, de acuerdo a la medición en función de las 12 variables que miden la Orientación al Trabajo y la Orientación a las Personas.

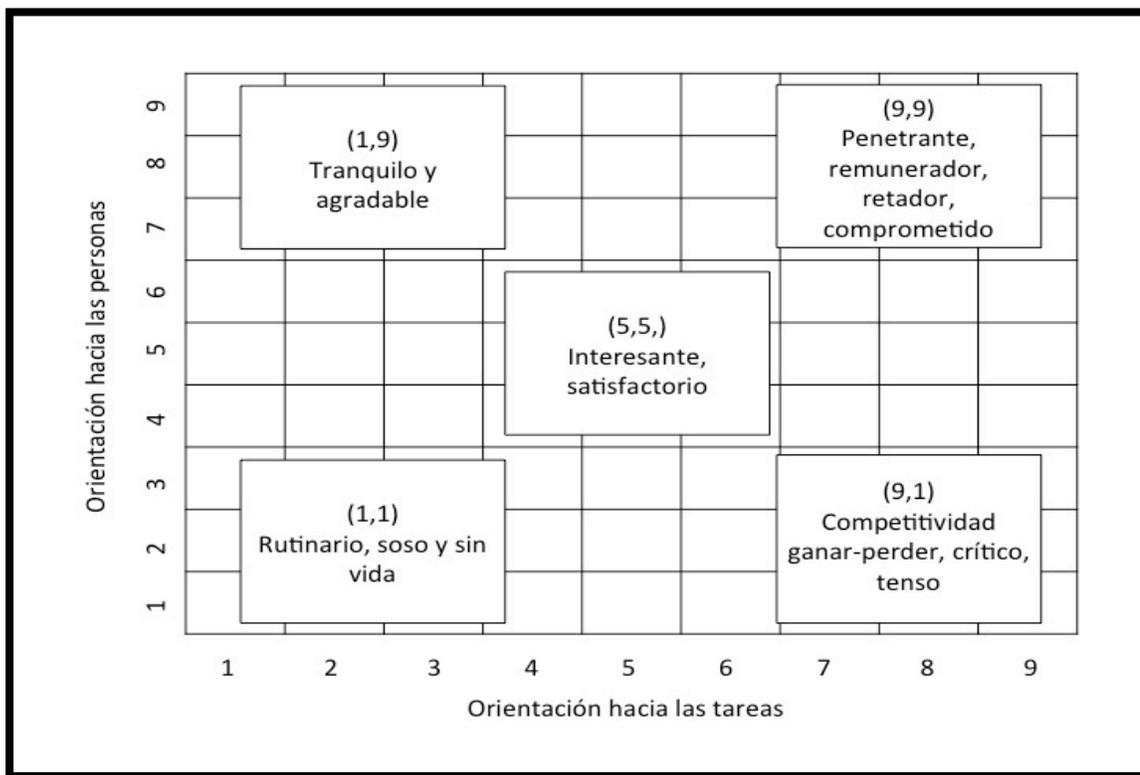


Gráfico N° 6 – Cuadrícula de Trabajo en Equipo.

Las con las cuales se evalúan las dimensiones de Orientación a las Tareas y Orientación a las Personas son:

a. Órdenes:

Claridad de las instrucciones impartidas, oportunidades para aclarar puntos o dudas, entendimiento de lo que hay que hacer y su importancia.

b. Reuniones:

Predeterminación del temario (agenda): descendente, ascendente u horizontal, nivel de participación e involucramiento, suministro de información, aceptación, pasividad o resistencia al temario.

c. Conflicto:

Manera en que se resuelven los conflictos, por imposición de autoridad o participativamente. modo de decidir entre puntos diferentes, manifestación, o represión de desacuerdos.

d. Objetivos:

Forma en que se establecen los objetivos para obtener los resultados finales, por imposición, consenso, debate o negociación.

e. Innovación:

Apertura o resistencia a las sugerencias, nuevas ideas o cambios.

f. Comunicación:

Grado en que se comparte información con otros y se permite la participación.

g. Trabajo:

Asignación de tareas y responsabilidades equilibradas y coordinadas.

h. Delegación:

Nivel de autonomía y libertad de acción con clarificación del qué y el por qué.

i. Calidad:

Observación de las normas y exigencias de calidad así como de los métodos empleados para obtenerla.

j. Desempeño:

Objetividad de las calificaciones otorgadas del desempeño, participación del evaluado y retroalimentación motivante.

k. Espíritu de equipo:

Interés en el bienestar y cohesión del equipo vs. El individual.

I. Compromiso:

Lealtad hacia los otros miembros, interés por el éxito del equipo y contribuir con el logro de sus metas.

La presencia de una variable será determinada de acuerdo al comportamiento del equipo ante situaciones relacionadas con la misma.

“Producción es cualquier cosa para cuya realización una empresa emplea personal (Blake, Mouton y Allen, 1987)”. Se sabe que un equipo está **orientado a la producción** o a los resultados, cuando este tiene claramente sus objetivos, se esfuerza por cuantificar los mismos, planifica y ejecuta las acciones necesarias para la obtención de ellos, probando nuevos medios de eficiencia constantemente. Por otro lado, un equipo puede demostrar **orientación hacia las personas**, de muchas maneras como, preocupación por la confianza, participación, comprensión, comunicación, respeto, actitud hacia las condiciones de trabajo y apoyo mutuo.

Dependiendo de la orientación que prevalezca en un equipo, este responderá con participación o apatía, compromiso o resistencia, decisión o vacilación. El cuadro de trabajo en equipo es capaz de medir esta orientación en una escala de 9 puntos, en el que la mínima orientación es 1, el término medio 5 y la máxima 9. Una vez que el equipo tenga claro el estilo de equipo en el que se encuentra, tomando en cuenta dicha escala, entonces podrá tomar acción para emprender un rumbo deseado hacia una mejor posición según el cuadro. Según Blake, Mouton y Allen (1987), existen muchas formas en que pueden juntarse las orientaciones de los equipos, dando pie a múltiples combinaciones de estilos de equipo; a efectos de la investigación se tomarán en cuenta 5 estilos:

- **9,1 – Máxima orientación hacia la producción; mínima orientación hacia las personas:** Predomina un ambiente de conflicto, imposición, antagonismo, competencia y crítica. El interés individual y hacia los resultados predomina sobre el interés hacia las personas.

- **1,9 – Mínima orientación hacia la producción; máxima orientación hacia las personas:** Se evita el conflicto a toda costa, predomina la amistad, la comodidad, las condiciones de trabajo y las recompensas. Se busca un ambiente cordial por encima de la obtención de resultados.

- **1,1 – Mínima orientación hacia la producción y hacia las personas:** Este estilo de equipo, se caracteriza por su manera de trabajar en una zona de confort, presentando alto nivel de autoprotección y baja tolerancia al riesgo, acatando las órdenes que vienen de arriba. El equipo aspira únicamente a sobrevivir.

- **5,5 – Orientación promedio en ambas escalas:** El status Quo prevalece sobre cualquier motivación externa. Predomina el “grupismo”, apegándose a las reglas y políticas de la organización para evitar el conflicto.

- **9,9 – Máxima orientación por ambas dimensiones:** La participación y el compromiso de los miembros son sus características fundamentales sobre las que se apoyan para el logro de las metas conjuntas.

Adicionalmente los autores consideran dos estilos de equipo circunstanciales que vale la pena mencionar:

- **Equipo 9+9, denominado Paternalista:** en donde existe un alto interés por las personas y por los resultados pero condicionado a que se obtengan estos últimos. Sus características resaltantes son: preocupación benevolente con relación al trato, salarios, beneficios y las relaciones. Existen controles encubiertos, recompensas por la obediencia, se aplican sanciones los incumplimientos. El ambiente es paternalista y benevolente.

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. La asignación de oficios asegura la dirección y control del liderazgo. La asignación de las tareas permite al jefe mantener el liderazgo, la aceptación de una tarea poco agradable, es usualmente premiada con una más retadora.

La retroalimentación es únicamente unidireccional, del jefe hacia el equipo. A los subalternos no se les está permitido discrepar de la opinión del líder. Usualmente los miembros del equipo se alinean sin mayor discrepancia por los beneficios asociados a la pertenencia del equipo.

- **Equipo Oportunista:** es cuando varios estilos se usan indistintamente de acuerdo a las circunstancias. Estando caracterizado por una orientación hacia los compañeros, subalternos o superiores dependiendo de la persona que se trate, prevaleciendo las metas personales sobre las organizacionales y la del equipo. El ambiente es oportunista.

En un equipo oportunista, el poder y autoridad son vistos como medio para alcanzar fines personales. Se ejerce poder sobre los

subalternos presionando con actividades, pero dando una imagen positiva ante niveles altos. Las actividades son asignadas pensando en el resultado que el subalterno dará y esto generará mayor reconocimiento al jefe.

La retroalimentación se basa en elogios y aplausos en público pero críticas y chismes en privado. En este equipo la retroalimentación no es utilizada con fines constructivos. El espíritu de equipo parece una montaña rusa con altibajos, según sea el éxito o el fracaso del momento.

3.2.3.2.2- Formación del Sentido de Equipo

Normalmente las empresas manifiestan conocimiento claro sobre la necesidad de trabajar sobre el fortalecimiento de los equipos; sin embargo, pocas organizaciones son las que realmente emprenden prácticas orientadas a la formación del sentido de equipo. Muchas de ellas, están demasiado ocupadas en las tareas del día a día, otras se sienten a gusto por haber logrado avances con respecto a sus competidores y otras simplemente no sienten que sea el momento oportuno para cambiar la situación actual. “El solo deseo de mejorar el trabajo en equipo no basta para sostener un esfuerzo de cambios. Es imperativa alguna acción para romper el ciclo (Blake, Mouton y Allen, 1987)”.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la participación es la clave para que se logre la sinergia; además de una misión clara, integrantes técnicamente competentes y un líder fuerte, es fundamental la forma en que funcionen los miembros conjuntamente, la forma en que participan.

Para que exista una participación efectiva, no basta con que los miembros de un equipo tengan el deseo de participar ni que tengan la autorización para

ello. Es necesario que estas personas desarrollen o fortalezcan ciertas aptitudes que incluso les permitan alejarse de culturas inhibitorias previamente experimentadas. Teniendo esto claro, lo que haría falta es, en primer lugar, el deseo de pasar de un estilo de equipo actual a un estilo de equipo mucho más productivo, y para pasar de un lado a otro hace falta atravesar un proceso y que ese proceso sea dirigido en forma sólida; este proceso es lo llamado formación de sentido de equipo y su éxito dependerá del desarrollo de las aptitudes de los miembros para hacer que se produzca una participación efectiva. Según el modelo presentado por Blake, Mouton y Allen (1987), las 5 principales aptitudes que deben ser cuidadosamente trabajadas son:

- **Toma de decisiones:**

Una buena toma de decisiones, supone que los miembros del equipo, son capaces de resolver cualquier duda entre ellos antes de llevar a cabo la decisión. La voz más fuerte, la norma de la mayoría y las tácticas de presión quedan a un lado de este modelo.

- **Objetivos:**

En lugar de trabajar en una zona de confort, caracterizada por seguir estrictamente las órdenes y repetir las tareas del día anterior, en este modelo, los miembros del equipo conocen a detalle lo que desea alcanzar y en función de ello, trabajan en una misma dirección, agregando valor y disfrutando de cada día, como un logro hacia sus metas.

- **Coordinación:**

En este caso, los miembros son capaces, incluso bajo presión, de combinar oportunamente sus distintas habilidades y esfuerzos, para el

alcance de los objetivos.

- **Comunicación:**

El hallazgo de las soluciones, es caracterizado por ser de alta calidad, proveniente de discusiones objetivas y sinceras por parte de los miembros.

- **Crítica:**

Se propician momentos para la crítica de la calidad y la eficiencia constantemente. Los miembros se comprometen y asumen la responsabilidad de compartir de forma continua sus ideas, dudas, aspiraciones e inconformidades con los demás; siempre en la búsqueda de alcanzar una mayor eficacia en las operaciones que soportan los resultados esperados.

El verdadero propósito de trabajar las aptitudes de participación anteriormente mencionadas, es lograr, que ante diferencias de opiniones o ideas, se produzcan reacciones defensivas, subjetivas y no productivas.

Independientemente de donde provenga la enseñanza para lograr las mejoras en las aptitudes de participación (cursos externos, consultoría o recursos propios de la organización), lo indispensable es asegurarse de que la experiencia sea convincente y vivencialmente participativa.

“Los puntos siguientes reflejan el trabajo en equipo cuando las aptitudes de participación están altamente desarrolladas:

- La atmosfera del equipo es tal que acoge con gusto los aportes y reta a los que no hacen aportes.
- Los aportes se presentan en forma completa y clara.

- La habilidad de escuchar permite prestarle atención al aporte para registrarlo y conocerlo.
- La discusión es abierta, con elásticas colisiones de ideas que dejan a los participantes “sin mella” cuando se rechazan sus ideas por razones lógicas.
- Las decisiones son racionales y se basan en hechos para lograr comprensión y compromiso.
- Se reconocen las emociones como elementos vitales y legítimos del intercambio social.
- La franqueza es muy alta, a fin de permitir reacción abierta.
- Se ejerce la crítica para entender lo que está ocurriendo y para modificar el carácter y el contenido de la discusión si es necesario.

La lista puede parecer excesiva, pero esta forma de trabajo en equipo se vuelve natural con una base teórica para entender estos conceptos, y utilizándolos en la práctica”.

3.3.- Teorías Complementarias:

Representan un conjunto de diversas teorías que fueron utilizadas y aplicadas en el diseño de las actividades de intervención para el logro de los objetivos propuestos en el equipo del departamento de Sistemas.

3.3.1.- Teoría de roles de Equipo de Belbin:

Psicólogo de la Universidad de Cambridge, el Dr. Raymond Meredith Belbin comienza los estudios sobre el comportamiento individual y grupal, planificando un proyecto de investigación con el fin de estudiar equipos directivos de una serie de organizaciones, quienes completaron una batería de instrumentos psicométricos, algunos ya conocidos y otros desarrollados

por Belbin, así como actividades en donde su interacción se registraba y posteriormente se analizaban los comportamientos registrados.

Este estudio constituyó la base de la Teoría de Roles de Equipo, aunque su conocimiento en el campo de la psicología no fue de inmediato. En el año 1981, Meredith Belbin expuso su Teoría de Roles de Equipo en el libro: **Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso**. Un tiempo después, el libro fue considerado como uno de los mejores cincuenta libros de gestión de todos los tiempos.

Para el Dr. Raymond Meredith Belbin (1981) el Rol de Equipo es “Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”.

La Teoría de Roles de Equipo de Belbin permite a una persona o a un equipo en particular, tomar conciencia del comportamiento que asume ante determinadas situaciones y de esta manera poder adaptarse a las exigencias del entorno.

Para Belbin (1981); un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.

De acuerdo a la teoría, los patrones de comportamiento definidos (roles) se identifican según su orientación:

- Roles orientados a la Acción: Impulsor, Implementador y Finalizador
- Roles orientados a las Personas: Coordinador, Cohesionador e Investigador de Recursos

- Roles orientados a la Reflexión: Cerebro, Monitor Evaluador y Especialista

3.3.1.1.- Características de los Roles de Belbin:

3.3.1.1.1.- Roles orientados a la acción:

- **Impulsor:** dinámico, le agrada el trabajo bajo presión, los obstáculos son su desafío constante. Es propenso a ofender, suele ser hiriente en su discurso afectando los sentimientos de terceros.
- **Implementador:** disciplinado, conservador, leal y eficiente. Hace que las ideas se transformen en acciones. En el lado opuesto puede llegar a ser inflexible y lento para dar respuesta.
- **Finalizador:** esmerado, ambicioso, concienzudo. Realiza las tareas en tiempo y forma. Es el “encuentra errores”. Llega a ser reacio a delegar y por ende se preocupa de manera excesiva.

3.3.1.1.2.- Roles orientados a las personas:

- **Coordinador:** es seguro de sí mismo, aclarando las metas a lograr promueve la toma de decisiones delegando en su equipo. Para conseguir lo que busca puede ser manipulador, en su expresión negativa busca descargar su trabajo en otros.
- **Cohesionador:** diplomático, apacible y cooperador; escucha e impide los enfrentamientos. Puede llegar a ser indeciso en situaciones complejas.
- **Investigador de Recursos:** extrovertido, entusiasta, desarrolla contactos, busca nuevas oportunidades, optimista. Si pierde el entusiasmo, puede desaparecer el interés por la actividad rápidamente.

3.3.1.1.3.- Roles orientados a la reflexión:

- **Cerebro:** denominado en inglés "Plant" por las características que los definen, tienden a ser personas altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional, considerados los creativos del equipo, llegando a ser poco ortodoxos u olvidadizos. Como debilidad pueden llegar a olvidar los incidentes, y tener dificultad para comunicarse eficazmente.

- **Monitor Evaluador:** son estrategias y perspicaces, analizan todas las opciones juzgando con objetividad. Pueden carecer de iniciativa y de la capacidad para inspirar a los demás.

- **Especialista:** Cumplidor del deber, va un paso a la vez, aporta sus conocimientos al equipo. Al momento de expresarse se extiende en tecnicismos, participando sólo en temas que son de su conocimiento.

La aplicación del inventario de roles de equipo, permite hacer conciencia de los roles que cada integrante asume y las características que lo definen ante determinadas situaciones.

3.3.2.- Teoría de la Personalidad de Carl Jung:

El psicólogo suizo Carl Jung (1923) reconceptualizó las polaridades humanas como "tipos psicológicos" o diferentes tipos de personalidad que el ser humano puede manifestar. El planteamiento teórico de Jung, está basado en dos funciones cognitivas fundamentales: la percepción (cómo captamos la información) y el juicio (cómo procesamos la información captada). Podemos percibir la información de dos maneras, tanto concretamente a través de los sentidos o abstractamente por la intuición. Podemos juzgar o procesar la información de dos maneras también, a través de la lógica del pensamiento o

de la subjetividad de los sentimientos.

Jung explica cuatro dimensiones de la personalidad, corresponde cada una "al significado obvio por el cual la conciencia obtiene su orientación a la experiencia: sensación te dice que algo existe, el pensamiento te dice qué es, el sentimiento te dice si es agradable o no, y la intuición te dice de dónde viene y a dónde va." (1923, p. 481). Los tipos y dimensiones de personalidad están definidas de la siguiente manera:

3.3.2.1.- Controlador:

- Orientados a los resultados
- Impacientes y eficientes.
- Hablan a un ritmo muy rápido y se comunican de forma directa.
- Les motivan los resultados.
- Están orientados al poder.
- Hacen muchas cosas a la vez.
- Se muestran poco sensibles y les disgusta perder el tiempo.
- Tienen dificultad para hacer empatía.
- Esperan la asignación de más responsabilidades
- Valoración de su tiempo
- Reconociendo por sus resultados

3.3.2.2.- Analítico:

- Hablan de datos y cantidades, son estructurados y metódicos.
- Hablan a un ritmo moderado.
- Se comunican de forma específica y concisa.
- Les motiva la calidad, son perfeccionistas.
- Están orientados a la responsabilidad.
- Hace una cosa a la vez; paso 1, paso 2...

- Lo que más les disgusta es equivocarse.
- Al comunicarse parecen imperturbables.
- Buscan información y necesitan seguridad.
- Al realizar un buen trabajo necesitan que se les reconozca la calidad y los detalles.
- Buscan mucha información y ayuda en la formación profesional por parte del supervisor.
- Esperan seguridad y claridad en los objetivos.

3.3.2.3.- Promotor:

- Hablan de sueños y aspiraciones, son creativos y muy sociales.
- Hablan a un ritmo rápido.
- Se comunican con ánimo e impulsividad.
- Los motiva el reconocimiento, son entusiastas.
- Hacen varias cosas a la vez y les gusta el cambio.
- Lo que más le disgusta es la rutina.
- Tienden a ser desordenados.
- Esperan reconocimiento público.
- Que su gestión sea expuesta hacia afuera.
- Buscan la asignación de cambios y los eventos importantes que tengan renombre

3.3.2.4.- Facilitador:

- Son amigables y familiares, hablan de sentimientos.
- Hablan a un ritmo muy lento.
- Se comunican en forma casual
- Están orientados a las relaciones, son emocionales y cooperadores.
- Hacen una cosa a la vez y van a ritmo lento.
- Lo que más les disgusta es el conflicto.
- Son muy amigables y hacen empatía con facilidad.

- Tienen necesidad de aprecio
- Esperan recibir importancia como persona.
- Su mayor interés es la unión y la confraternidad del grupo.
- Buscan conectar con los familiares

Jung definía la personalidad como un conjunto de sistemas bipolares en interacción, cuyo potencial es congénito e indiferenciado y se asienta en el denominado por él, "inconsciente colectivo". A lo largo de la vida este potencial va actualizándose equilibrando los opuestos. La personalidad se constituye por la interacción entre lo consciente y lo inconsciente.

La interacción de los miembros del equipo puede darse de manera positiva o por el contrario, generar conflicto, en la medida en que los integrantes sepan manejar desde la conciencia, las posibles reacciones según los rasgos de personalidad descritos por Jung.

3.3.3.- Sistemas de Representación de Bandler y Grinder (Modelo VAK):

El estilo de comunicación basado en sistema de representación VAK (1988) se basa en la utilización de los tres principales receptores sensoriales: Visual, Auditivo y Kinestésico (movimiento) para determinar el estilo dominante.

Este estilo se deriva de la corriente de aprendizaje acelerado y programación neurolingüística, definiendo los sistemas de representación de la siguiente manera:

3.3.3.1.- Sistema de representación visual

Basado en el aprendizaje a través de imágenes, la lectura o visualización de la información le va a permitir al individuo retener la mayor cantidad de

información, Por eso las personas que utilizan el sistema de representación visual tienen más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez. La capacidad de abstracción y la capacidad de planificar están directamente relacionada con la capacidad de visualizar.

3.3.3.2.- Sistema de representación auditivo

Basado en el aprendizaje a través de la escucha, es un sistema secuencial y ordenado, donde las personas cuyo sistema dominante es el auditivo, necesitan la información estructurada paso a paso y escucharla en el mismo orden sin omitir detalle. Memorizan la información al escucharla, expresan sus emociones verbalmente y son fácilmente desenvueltos en áreas sociales.

3.3.3.3.- Sistema de representación kinestésico

Son más orientados a los movimientos para asociar conceptos, puede ser un proceso de comunicación más lento pero más efectivo, su aprendizaje está orientado al aprender haciendo.

El uso de los sistemas de aprendizaje es desigual en la mayoría de los individuos, existe cierta tendencia al uso de un sistema en particular, sin embargo, es posible desarrollar los otros dos sistemas. Los sistemas no son buenos ni malos, pero si tendrán influencia en determinados procesos mentales.

El conocer el sistema de representación que predomina en cada uno de los miembros del equipo, permite tanto al líder como a los pares saber la mejor manera de generar un proceso de comunicación efectivo.

3.3.4.- Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991):

La propuesta teórica de Meyer y Allen, define el Compromiso Organizacional según la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Para esto establece tres el compromiso en base a tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

3.3.4.1.- Compromiso Afectivo (deseo):

Referido a los lazos emocionales que las personas desarrollan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas, disfrutan el pertenecer a la organización.

3.3.4.2.- Compromiso de Continuidad (necesidad):

Se refiere a los aspectos de costos que son reconocidos por la persona y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo. El trabajador se siente vinculado a la organización, porque esta ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo; dejarla implicaría perderlo todo.

3.3.4.3.- Compromiso Normativo (deber):

En este tipo de compromiso se desarrolla una sensación de deuda con la organización, por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador, es una lealtad en un sentido moral, como manera de pago por haber recibido ciertas prestaciones.

CUADRO 1. LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACIÓN A OTROS ELEMENTOS

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“ tiene ” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“ quiere ” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está “ determinado ” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Elaboración propia basado en González y Guillén (2008)

Tabla Nº 3 – Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos. González y Guillén (2008)

3.3.5.- Manejo de Conflicto:

Según el planteamiento de Miall (2011), El conflicto es una situación inherente a cualquier sociedad, y surge porque sus integrantes tienen intereses y metas diversas que con frecuencia se oponen a los de los demás. Lo mismo es válido para los enfrentamientos entre grupos. También puede

surgir por cambios en actitudes o tradiciones que se contraponen a los existentes. Que sea inherente implica que los conflictos son inevitables; sin embargo, la manera de enfrentarlos puede cambiar, ya que depende de hábitos y actitudes de las partes involucradas.

Para Jandt, el conflicto es un proceso de Negociación con base al Ganar – Ganar, buscando una actitud cooperativa de ambas partes para alcanzar beneficios mutuos. En este tipo de acuerdos, las partes quedan satisfechas sin la necesidad de doblegar al contrario.

El conflicto se desarrolla en las siguientes etapas:

- Condiciones y antecedentes: Frustración, competencia por escasez de recursos, autonomía, estilo de conducción (Algo puede pasar)
- Conflicto percibido: Las condiciones potenciales se hacen presentes: percibidas como conflictivas (Algo está pasando y me puede afectar)
- Conflicto sentido: Manifestaciones emocionales personalizadas a través de sentimiento y actitudes de hostilidad o desconfianza (Algo pasa y me está afectando)
- Conducta manifiesta: Acciones indeseables de oposición resultante de una agresión, competencia o solución de problemas (Algo pasa, me afecta y me perjudica)
- Negociación: Finalización del conflicto manifiesto, mediante el logro de metas comunes, superación de diferencias, eliminación de obstáculos a través de decisiones de alta calidad (Lo que me pasó, lo solucioné)
- Consecuencias: Herencia para futuras relaciones minimizando su reaparición.

De acuerdo a la propuesta teórica de Fred Edmund Jandt (1986), ante una

situación conflictiva, el individuo puede asumir alguno de los siguientes roles:

3.3.5.1.- Roles que se asumen ante una situación conflictiva.

LE ECHAMOS LA CULPA A:	LA SITUACIÓN DEBE CAMBIAR:
(I) OTRA PERSONA: - Nuestro problema es de fulano. - Si fulano no hubiera... Nosotros no tendríamos este problema. PERSEGUIDOR	(II) ALGUIEN PRODUCIRÁ EL CAMBIO DESEADO: - "Usted debe hacer algo". DIRECTIVO
(III) NOSOTROS MISMOS: - El problema se originó por nuestra culpa. CULPABLE	(IV) EMPRENDEMOS ACCIONES: - "Vamos a hacer algo" COOPERADOR
(V) OTRA PERSONA CON PERDÓN O JUSTIFICACIÓN: - Es humano errar. - Es lógico equivocarse - Perdonamos a los que nos causan inconvenientes SALVADOR	(IV) SE SOLUCIONARÁ ESPONTÁNEAMENTE: - "Alguien, en algún lugar, en algún momento va a hacer algo" EVASIVO

Tabla N° 4 – Roles ante una situación conflictiva. Jandt (1986)

De acuerdo a la propuesta teórica de Jandt, las claves para una negociación exitosa son:

- No limitar la negociación a un sólo tema, pues se genera una situación en la que solamente uno gana.
- Tener presente que la contraparte no tiene las mismas necesidades ni deseos.
- Suponer que se conocen las necesidades del otro, no se debe basar la negociación en creencias propias, sino realizar preguntas validando la información previa a la negociación.
- Ganancia para ambas partes, esforzarse por alcanzar resultados en

los que todos ganen, y por consiguiente, que las necesidades y las metas de la negociación se alcancen. Esto permite a las personas involucradas, retirarse del proceso con un sentimiento positivo y la disposición a volver a negociar en caso de volver a estar en un nuevo proceso.

En un equipo es fundamental tener conciencia del manejo de conflicto, en las actividades e interacciones diarias, es inevitable que surjan situaciones que puedan ser causales de conflicto, es aquí donde el conocimiento de cómo hacer frente a una situación de conflicto permitirá en la misma medida generar una mayor integración en el equipo, elevando su desempeño y su visión como una unidad efectiva.

3.4.- Diseño Instruccional:

3.4.1.- Definición:

Se denomina Diseño Instruccional “a la aplicación de un enfoque de sistema a la planificación y el desarrollo de fórmulas para satisfacer necesidad y metas instruccionales.” (M. Szczurek, 1978). Los componentes del sistema instruccional están relacionados entre sí de manera secuencial pero sin dejar de ser flexibles. Es un proceso imprescindible que define específicamente cómo tienen que ser y cómo deben relacionarse todos los elementos que configuran esa acción formativa.

El desarrollo de un Diseño Instruccional cuenta con una serie de pasos representados generalmente, a través de un modelo como indicador de la secuencia a seguir.

3.4.2.- Modelo ADDIE:

Existen diversos modelos para realizar un Diseño Instruccional, pero la mayoría contienen los elementos básicos conocidos como ADDIE: un acrónimo de los pasos clave: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

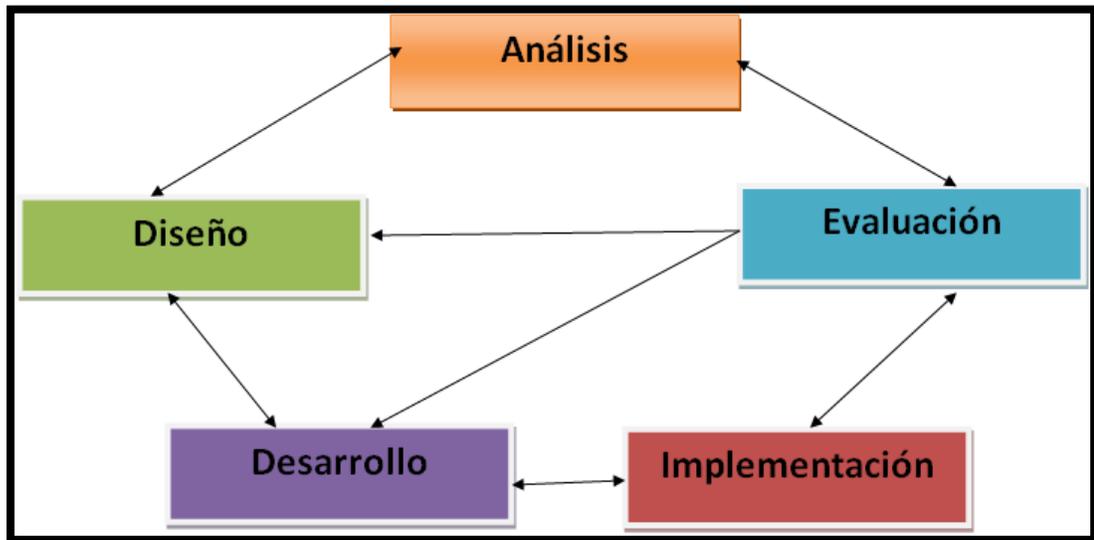


Gráfico N° 7 – Modelo ADDIE

De acuerdo a la gráfica, se puede apreciar como la relación de las etapas no es necesariamente estática y secuencial, sin embargo existe una secuencia general inevitable que es el análisis seguido del diseño y la implementación.

El **Análisis** da inicio al proceso de Diseño Instruccional, en donde se evalúan las necesidades para aclarar e identificar el problema, el propósito de aclarar las necesidades es determinar la naturaleza exacta y el origen de la situación organizacional que se quiere trabajar y validar que efectivamente un proceso de aprendizaje es la vía necesaria para solventar el problema.

La evaluación de necesidades incluye una variedad de métodos de

recopilación de datos de los documentos existentes, realización de entrevistas individuales o grupales, inclusive la observación directa. Esta evaluación debe incluir al equipo al que va dirigido, inclusive sus directores y clientes relacionados. Debe ser un proceso sencillo, los resultados constituirán la base informativa sobre la organización, sus procesos, el entorno, así como definir el alcance del contenido del diseño instruccional y los recursos con los que se cuenta.

La etapa de **Diseño** se centra en el objetivo a alcanzar y la secuencia de las actividades en base al contenido, es esta fase se:

- Escriben los objetivos a trabajar.
- Define la base teórica del contenido.
- Define la secuencia de actividades y el tiempo estipulado de ejecución.
- Escogen los medios e instrumentos a utilizar.
- Identifican los recursos necesarios y con los que se cuentan.

El proceso de diseño debe tener en cuenta la naturaleza del contenido programático y la comprensión del mismo por parte de los participantes. El nivel de complejidad de las actividades dependerá del nivel de la organización con el que se trabaje. Hasta esta fase, todo el proceso consiste en generar una estructura que permita dar cabida a las situaciones de enseñanza – aprendizaje planificadas.

En la fase de **Desarrollo**, como bien su nombre lo indica, se desarrollan cada una de las actividades a realizar, se elaboran los instrumentos a aplicar, se realizan las pruebas de los medios a utilizar. Es necesario contar con la información completa de la(s) base(s) teórica(s) a utilizar que conducirán al

aprendizaje establecido en los objetivos a través de la formación teórica, actividades y ejercicios que faciliten tanto la enseñanza como el aprendizaje.

Existen una serie de condiciones externas que deben tomarse en cuenta al momento del desarrollo: las experiencias previas de los participantes y sus características, la motivación con la que van a asistir las sesiones y la actitud del instructor.

La fase de **Implementación** es la ejecución los pasos anteriores, en algunos casos puede realizarse una prueba piloto del diseño instruccional a modo de validación. Se propicia la comprensión de las herramientas teóricas y prácticas que permitirán el cambio de actitud y aprehensión de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos iniciales.

En la fase de **Evaluación** se evalúa la efectividad y eficiencia de la instrucción, una vez compilados los resultados de la evaluación, se deben analizar e implementar las posibles mejoras resultantes. A partir de la implementación y la evaluación, los ajustes y correcciones son continuos.

3.4.3.- Pasos para la realización de un Diseño Instruccional:

- Analizar las necesidades de aprendizaje: evaluar con el cliente la situación actual del entorno en donde se aplicará el proceso de aprendizaje.
- Plantear el objetivo terminal: especificar el objetivo final identificando el problema o necesidad de instrucción.
- Realizar el análisis de tareas: se especifican todas las tareas a realizar para cada objetivo terminal.
- Determinar las características de los participantes: principalmente la

“competencia o conducta de entrada”, haciendo referencia al nivel de conocimiento de los participantes, sobre el tema a abordar.

- Redactar los objetivos específicos: cada una de las tareas se redacta como objetivo específico en términos de una conducta observable y medible.
- Elaborar los instrumentos de evaluación: se hace énfasis en la confiabilidad y validez de los instrumentos a aplicar en función de cada uno de los objetivos específicos.
- Seleccionar la estrategia instruccional: se establecen los grupos, la locación del entrenamiento, tiempo para las actividades a realizar.
- Establecer la secuencia de instrucción: se ordenan los objetivos a cumplir de manera lógica y secuencial.
- Seleccionar los medios audiovisuales a utilizar: se seleccionan las herramientas audiovisuales que den soporte a las actividades a realizar, evaluando las más apropiadas según los participantes y la temática a desarrollar.
- Seleccionar y/o elaborar los materiales de instrucción: de acuerdo a los medios audiovisuales seleccionados, se seleccionan o se elaboran los materiales a utilizar.
- Llevar a cabo la evaluación formativa: para constatar la eficiencia y efectividad de la instrucción, se miden obteniendo los datos que indiquen si es necesario o no realizar cambios al diseño ya elaborado.

En el proceso de ejecución de un diseño instruccional, la interrelación entre cada uno de ellos con el resto, puede verse afectada según las decisiones que se tomen en un determinado paso y generar reajustes. Puede considerarse un proceso cíclico como un enfoque de sistemas, llegando a ser laborioso y rico en experiencias de planificación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para entender los procedimientos que orientaron la investigación a fin de alcanzar los objetivos planteados, en este apartado se describen los pasos seguidos.

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

4.1.- Tipo De Investigación:

La intervención en el Equipo del Departamento de Sistemas de McDonald’s Venezuela, basada en la teoría de Blake, Mouton y Allen (1987), a fin de reforzar el Estilo de Equipo, el tipo de investigación realizada fue de **tipo Investigación y Desarrollo**.

Con una Investigación y Desarrollo, se busca generar el diseño de un proceso de aprendizaje orientado a mejorar las variables que influyen en el comportamiento y desempeño del equipo de sistemas.

Para Valarino et al (2007), una Investigación y Desarrollo “tiene como propósito indagar las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella (desarrollo)

4.1.1.- Según La Fuente De Los Datos Trabajados:

Los datos que obtenidos en el estudio, fueron generados directamente por el consultor, siendo un Investigación Primaria, en donde se tuvo acceso directo a la población participante en el proceso de intervención.

Según Rojas (2002), la investigación primaria “son los datos que el investigados obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”.

Para Namakforoosh (2005), “los datos primarios son más precisos, actuales, suficientes, disponibles y relevantes”.

4.1.2.- Por El Momento En Que Se Recogen Los Datos:

La investigación se realizó de manera Transversal (sincrónica), ya que se aplicó en su entorno cotidiano y en un momento determinado. Se observó cómo se desarrollaron las variables de estudio, de manera natural, para luego ser analizadas según los cambios que estas presentaron. (CRCP)

Para Hernández et al (2010), los estudios transversales o transeccionales, recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Las investigaciones transversales descriptivas, como en este estudio, indagan la incidencia de una o más variables en una población determinada.

4.2.- Población Y Muestra:

Definida población según Arias (1999) como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” y siendo la muestra. “un subconjunto representativo de un universo o población”. Para el estudio que se llevó a cabo, la población establecida corresponde al Departamento de

Sistemas de McDonald's Venezuela. El equipo está conformado por cuatro personas: el Gerente del departamento, el Jefe de Soporte a restaurantes, el Coordinador de Desarrollo de Proyectos y el Coordinador de field Support, constituyendo un tipo de Muestra Censal. En este sentido, Ramírez (1997), afirma que es aquella donde todas las unidades de investigación son parte de la muestra.

4.3.- Técnicas e Instrumentos:

Para llevar a cabo el proceso de intervención, se utilizó la técnica de diseño instruccional la cual consiste en el diseño y elaboración de actividades de entrenamiento, mediante el establecimiento de los objetivos del aprendizaje, su contenido, temario, estrategias, recursos requeridos, y evaluación de las actividades de instrucción, y del proceso en su totalidad.

Su contenido está orientado a adecuar las herramientas enfocadas en la ejecución de talleres orientados al trabajo en equipo.

Para Berger y Kam (1996) el diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad.

A fin de desarrollar el diseño instruccional para el taller de intervención, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- a.- Las características del equipo de sistemas y cada uno de sus integrantes.
- b.- Los objetivos de aprendizaje de cada taller.
- c.- Las estrategias, tecnologías, medios y materiales a utilizar.
- d.- Evaluar los resultados del aprendizaje obtenido.

Dentro del diseño instruccional, se aplicaron los siguientes instrumentos que sirvieron de soporte para trabajar las variables que influyen en el comportamiento del equipo, estando relacionados con las teorías de soporte y permitieron incrementar su presencia en el estudio de acuerdo a la teoría principal.

- Inventario de Roles de Belbin (anexo N° 1)
- Test de Identificación de los sistemas de representación - Modelo VAK de Bander y Glinder (anexo N° 2)
- Test de Personalidad de Carl Jung (anexo N° 3)
- Instrumento de Medición de Compromiso de Meyer y Allen (anexo N° 4)
- Instrumento de Medición de Manejo de Conflicto de Fred E. Jant (anexo N° 5)

En el transcurso de las sesiones de aprendizaje se llevó a cabo la observación participante para identificar actitudes y cambios experimentados, a fin de evidenciar cualitativamente los comportamientos de cada integrante del equipo.

4.4.- Procedimiento

Durante la intervención, se llevó a cabo un taller presencial de 16 horas, en dos sesiones de 8 horas, el objetivo que se persiguió, fue trabajar con algunas de las variables más importantes, identificadas durante el diagnóstico como susceptibles de mejora de común acuerdo con la Gerencia Regional, de Recursos Humanos y el gerente de Sistemas, dichas variables fueron: Objetivos, Reuniones, Comunicación, Trabajo, Conflicto,

Compromiso, Espíritu de Equipo.

El taller se realizó en una sala, dentro de las oficinas de McDonald's Venezuela, perfectamente acondicionada para ello;

A continuación se describen cada una de las actividades planificadas para el desarrollo del taller:

- **Primera sesión:**

Se inició aclarando las expectativas de los integrantes, enumerándolas en un rotafolio para luego ser validadas al cierre de la sesión.

Se dio inicio con un conversatorio sobre la formación de equipos, en donde se destacaron aspectos importantes como son los valores que deben ser compartidos por los miembros, así como la importancia de las creencias, experiencias, aptitudes y actitudes de cada integrante.

Luego se realizó una dinámica de trabajo en equipo denominada El Triángulo de las Bermudas, en donde se formaron dos equipos que cuyo objetivo fue colocar tres metras dentro de una estructura plana triangular buscando mantener su equilibrio, tomando para ello la estructura por los extremos de las cuerdas atadas en cada vértice de la estructura triangular.

Luego se realizó una dinámica en la que, generando el rapport necesario, se definieron los objetivos del equipo para el año 2014.

Una vez aclarados y acordados los objetivos, y luego del primer receso, se inició con la identificación de los roles que cada

uno de los miembros del equipo asumieron durante diversas situaciones. En este rol playing se evaluaban: su comportamiento, distribución de los roles y la manera en que se comunican para generar acuerdos como equipo. Cada participante asumió un rol en la negociación para la obtención de su oficina y explicar por qué escoge una determinada oficina según el cargo representado, una vez que cada uno de los miembros del equipo haya negociado y obtenido la asignación de la oficina en el plano, se dio por concluida la dinámica; se procedió a aplicar el Inventario de Roles de Belbin, en donde de acuerdo a las respuestas de los participantes, se identificaron las características de los roles predominantes en cada uno.

Para generar nuevos procesos de comunicación entre los miembros del equipo, se aplicaron dos instrumentos; Identificación de Sistemas de Representación de Bander y Grinder y el Instrumento de Personalidades de Carl Jung, estos instrumentos permitieron identificar y compartir características de cada integrante propiciando la confianza y fortaleciendo la comunicación entre ellos.

Para mejorar el proceso de reuniones que semanalmente llevan a cabo, se realizó una observación participativa de la reunión semanal de seguimiento, que habitualmente se efectúa en el departamento en la cual los consultores tomaron nota de la dinámica de la reunión para luego proporcionarle al equipo feedback sobre las conductas y las oportunidades de mejora para llevar reuniones efectivas.

Como cierre de este primer día de taller, se verificaron las expectativas enunciadas al comienzo.

- **Segunda sesión:**

En esta sesión se trabajaron las siguientes variables: Innovación, Compromiso y Conflicto. Para determinar el nivel de compromiso del equipo con la organización, se aplicó el instrumento desarrollado por Meyer y Allen. Luego del primer receso, se realizó un cine foro con fragmentos de la película “Remember de Titans” en a fin de identificar tanto los niveles de compromiso con el equipo, así como el desarrollo del espíritu de equipo, en cada fragmento de la película se generó un conversatorio en donde los participantes identificaron las características y actitudes de un equipo comprometido buscando su bienestar por encima del individual.

Para identificar como los participantes manejan a nivel individual el conflicto, se les aplicó el instrumento denominado ¿Cómo maneja usted el Conflicto? de Fred Jandt. Reforzando los resultados obtenidos con el instrumento, se proyectaron fragmentos de la película “Armageddon”, en donde se pudieron identificar situaciones de conflicto para ser comentadas con los integrantes, evaluando las actitudes y maneras de resolver los conflictos según sea el caso.

Finalmente se realizó una pequeña dinámica para aprender a desarrollar planes de acción, explicando los elementos que conforman un cronograma de trabajo visible para el equipo y de fácil lectura; en conjunto con una actividad emotiva de cierre, en la que cada integrante escribió una carta a cada compañero resaltando sus aspectos positivos en el área laboral.

Como actividad de cierre general al proceso de intervención se realizó una evaluación reactiva para medir el desarrollo, aplicación y contenido de los talleres.

Una vez culminados los talleres, se aplicó a los participantes, el instrumento de Equipos de Trabajo de Blacke, Mouton y Allen (anexo N° 6), a manera de postevaluación a las intervenciones realizadas, con el propósito de comparar los resultados de la medición inicial efectuada en el diagnóstico y la obtenida en esta fase de intervención, de tal manera de evaluar los progresos alcanzados. Posteriormente los resultados obtenidos se presentaron al cliente en un informe contentivo de las conclusiones y las recomendaciones que permitan mantener al equipo del departamento de Sistemas en un óptimo funcionamiento.