



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO
POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN “TRABAJO EN
EQUIPO” PARA MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
TRABAJADORES DEL SPAZIO DIGITEL TIM DEL CCCT**

Autor: Maria Antonieta Ceballo

Tutor: William Medina Quero

Caracas, marzo de 2006



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO
POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana Maria Antonieta Ceballo, C.I: 12.876.119; en la elaboración del Trabajo de Grado Intervención Organizacional en la Dimensión “Trabajo en Equipo” para mejorar el Nivel de Satisfacción de los trabajadores del Spazio Digitel TIM del CCCT. Después de haber revisado el contenido del referido trabajo, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Medina Quero, William

C.I: 2.851.567

Firma: _____

INDICE

INDICE.....	i
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	iii
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1.	
1.1. Importancia de la Investigación.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Objetivos general y específicos.....	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos.....	6
Capítulo 2.	
2.1. Marco Contextual.....	7
2.2 Antecedentes	12
Capítulo 3.	
3.1. Marco Teórico.....	17
3.1.1. Intervención del Desarrollo Organizacional.....	17
3.1.2. Satisfacción laboral.....	20
3.1.3. Comportamiento Grupal (Grupos).....	24
3.1.4. Equipos y trabajo en equipo.....	28
3.1.5. Dinámica de Grupo.....	33
3.1.6. Modelo Teórico de Referencia.....	36
Capítulo 4.	
4.1. Marco Metodológico.....	39
4.1.1. Tipo de investigación.....	39
4.1.1.1. Según el diseño de la investigación.....	39
4.1.1.2. Según el tipo de conocimiento a obtener..	39

4.1.2. Población y muestra.....	39
4.1.3. Diseño de la intervención y técnicas a utilizar.....	41
4.1.3.1. Plan de Trabajo	41
4.1.3.2. Cuestionario de opinión.....	41
4.1.3.3. Dinámica de Grupo.....	43
4.1.3.4. Entrevista estructurada	44
4.1.3.5. Encuesta o feed-back.....	44
4.1.4. Validez.....	44
4.1.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	45
4.1.5.1. Cuestionario de opinión.....	45
4.1.5.2. Entrevista Estructurada y Encuesta.....	46
Capítulo 5.	
5.1. Análisis de Resultados.....	47
5.1.1. Resultados cuestionarios	47
5.1.2. Resultados entrevista estructurada.....	53
5.1.3. Resultados encuesta.....	54
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	62

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS:

1. Numero de Cargos por niveles	10
2. Fortalezas y debilidades Spazio Digital TIM CCCT	15
3. Personal involucrado en el trabajo de investigación.....	40
4. Personal involucrado en dinámica de grupo y cuestionarios.....	40
5. Personal candidato para “monitor externo”.....	41
6. Sub-dimensiones e indicador a medir.....	42
7. Estructuración del taller.....	43
8. Resultado de Validación.....	45
9. Nivel de satisfacción de la dimensión “trabajo en equipo”.....	48
10. Nivel de satisfacción de la sub-dimensión “identificación”.....	49
11. Nivel de satisfacción de la sub-dimensión “alineación”.....	50
12. Nivel de satisfacción de la sub-dimensión “valoración”.....	51
13. Nivel de satisfacción de la sub-dimensión “organización”.....	52
14. Entrevista estructurada “monitor externo”	53
15. Actividad mas significativa para el grupo	54
16. Sensación del grupo sobre la sesión de trabajo	54
17. Aprendizajes obtenidos en el taller.	55
18. Actividad de mayor disfrute en el grupo	55
19. Feed-back para los facilitadores... ..	56

FIGURAS:

1. Estructura Departamento Ventas y Atención al Cliente.....	11
2. Estructura Organizativa Spazio Digitel TIM del CCCT.....	12
3. Modelo teórico de referencia utilizado en el diagnostico.....	13
4. Modelo de diagnostico organizacional.....	36
5. Modelo teórico de referencia.....	37
6. Grafico de Frecuencias dimensión “trabajo en equipo”.....	48
7. Grafico de Frecuencias sub-dimensión “identificación”.....	49
8. Grafico de Frecuencias sub-dimensión “alineación”.....	51
9. Grafico de Frecuencias sub-dimensión “valoración”.....	52
10. Grafico de Frecuencias sub-dimensión “organización”.....	53

RESUMEN

El trabajo de grado titulado “Intervención Organizacional en la Dimensión Trabajo en Equipo para mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores del Spazio Digitel TIM del CCCT”, se ha realizado tomando como base un Diagnostico Organizacional llevado a cabo en esta área de la organización, el cual tuvo como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción de los empleados del Spazio Digitel TIM.

De los resultados observados en un diagnostico previamente realizado en la organización y de las recomendaciones que allí surgieron, se tomaron las variables que sirvieron de insumo para establecer un plan de objetivos de cambio, con fines de implementar un plan de acción que permitiera aumentar o reforzar el nivel de satisfacción de los empleados del Spazio Digitel TIM del CCCT. Todas las actividades realizadas se sustentan en la teoría del Desarrollo Organizacional, específicamente en lo que respecta al tema de la Intervención Organizacional. Recordando de French y Bell que *“el desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos”*.

Se requirió para este estudio del apoyo institucional de la Gerencia de Canales Masivos del Departamento de Ventas y Atención al Cliente y la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional del Departamento de Gestión Organizacional y Humana, quienes tutelaron el proceso de investigación mediante sus respectivos soportes estructurales, creando las condiciones para la realización del proceso de intervención. En cuanto a las limitaciones del estudio, éstas se refieren principalmente a la dificultad de abordaje al personal del Spazio Digitel TIM del CCCT, justificado por la naturaleza de sus funciones y tipo de jornada laboral.

Para la implementación del plan de acción se utilizaron técnicas de intervención en D.O, las cuales se enfocaron principalmente a desarrollar actividades que permitieran reforzar o mejorar aquella variable organizacional que incide de manera importante en el nivel de satisfacción de los empleados del Spazio Digital TIM del CCCT. Las actividades desarrolladas consistieron principalmente en la ejecución de una “taller” enfocado a trabajar la dimensión “trabajo en equipo”.

Como técnicas de análisis de resultados se utilizaron el análisis de contenidos y el análisis de frecuencias. Los datos obtenidos se analizaron cualitativa y cuantitativamente.

Se realizaron mediciones antes y después de la implementación de la intervención, los resultados obtenidos permitieron determinar la eficiencia o no del plan de acción propuesto, y observar si se logró una mejora significativa en el nivel de satisfacción de los trabajadores del Spazio Digital TIM del CCCT, específicamente en las variables intervenidas.

INTRODUCCIÓN

Definiendo la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo, podemos hablar de que es una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud global o aplicarse a las diversas partes del trabajo. Sin embargo, en caso de considerarla como una actitud global, en ocasiones podríamos pasar por alto algunos elementos clave que afectan la satisfacción del empleado. Los aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo incluyen la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas relacionadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas. Existe trabajo en equipo cuando los miembros de un equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea y se brindan apoyo mutuo.

Digitel TIM, es una empresa de telecomunicaciones que presta servicios de telefonía inalámbrica básica, pública y móvil en la Región Central de Venezuela, la cual está constituida por los siguientes estados: Distrito Federal, Miranda, Carabobo, Aragua, Falcón, Yaracuy, Cojedes, Guárico y Vargas. Dicha región representa el 15% del territorio nacional.

Su principal objetivo es brindar un servicio confiable, de calidad, generador de una comunicación más humana y cercana a sus clientes.

En el Departamento de Ventas y Atención al Cliente Digitel, el canal de Ventas de Canales Masivos, cuenta con los Spazio Digitel TIM, que son los puntos de ventas directas y atención al cliente, que fueron creados para ofrecer soluciones

integrales de ventas, atención personalizada, atención corporativa y servicio técnico.

En una empresa de servicios como Digitel TIM, enmarcada en un contexto tan competitivo como el área de las telecomunicaciones, es determinante contar con un personal altamente satisfecho, que contribuya al logro de los objetivos corporativos, más aun si el personal objetivo de estudio, tiene como responsabilidad representar ante el cliente, a toda la organización.

Pensando en ello, partiendo de los resultados obtenidos en un diagnóstico organizacional ya realizado, y después de haber establecido un plan de objetivos de cambio, el presente estudio busca diseñar e implementar un plan de acción orientado a mejorar el funcionamiento del personal del Spazio Digitel Tim del CCCT como equipo de trabajo, con miras a mejorar el nivel de satisfacción de los mismos.

CAPÍTULO 1

1.1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

Siendo Digitel TIM una empresa de servicios, insertada en el dinámico y competitivo sector de las telecomunicaciones, nos encontramos ante el hecho de que el área comercial representa un área crítica para la organización. Es vital para una compañía con estas características mantener la identificación y el compromiso de aquellos trabajadores que son sus representantes ante el cliente.

El área comercial de Digitel TIM, representa un área neurálgica para esta compañía, dado que allí se encuentra el personal cuyas responsabilidades son de cara al cliente y que determina la imagen que éste tendrá de la organización. El desempeño de estas personas puede determinar si se cierra una venta o no, si retiene un cliente o se pierde y la percepción que el cliente pueda tener de la organización como prestadora de servicios.

La satisfacción laboral incide en elementos que son determinantes para los niveles de desempeño laboral: motivación, compromiso, identificación con la organización, orientación al logro de objetivos corporativos, rotación, ausentismo, entre otras. Como resultado de un diagnóstico organizacional realizado en el Spazio Digitel TIM del CCCT, han surgido algunos focos de conflictos o debilidades que permitieron dar recomendaciones sobre que variables intervenir con fines de elevar el nivel de satisfacción del personal. La variable “ambiente de trabajo” y en específico lo relacionado con el “trabajo en equipo” mostró resultados un poco deficientes que inciden directamente en el nivel de satisfacción. Por lo tanto, el desarrollo de un proceso de intervención organizacional, permitirá a la organización realizar cambios en dicha dimensión con miras a incrementar o reforzar el nivel de satisfacción del personal del Spazio.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA:

Las organizaciones nacen de las necesidades del hombre y son formadas por hombres, que unen sus esfuerzos y cooperan para el logro de un objetivo común; son dinámicas, día a día buscan conseguir una acción más eficaz y coordinada de los esfuerzos de los individuos que lo componen y de esta manera cumplen mejor y más eficientemente los objetivos trazados.

En ese sentido, la satisfacción que perciban los individuos que componen una organización, acerca del medio en que se desenvuelven, es un elemento determinante en la eficiencia de los procesos que tienen lugar para el logro de los objetivos.

Siendo el Spazio Digitel TIM del CCCT un espacio destinado a la satisfacción de los requerimientos del cliente, creado para ofrecer soluciones integrales de ventas y atención al cliente, representa ese punto de la cadena cuya responsabilidad es transmitir a los clientes, todo lo que sucede en la organización. Esa responsabilidad está en manos de quienes allí laboran, y el estado de motivación y compromiso en que estos se encuentren, marcará de una manera importante, la percepción de los clientes que transiten por allí, acerca del funcionamiento de Digitel TIM como empresa.

Como resultado de un diagnóstico organizacional, del cual se pudieron conocer algunas variables que inciden directamente en el nivel de satisfacción del personal, se estableció con el cliente un plan de objetivos de cambio.

En una sesión preliminar con el cliente y a través de un análisis detallado de los resultados del diagnóstico, se priorizaron los problemas y se descartaron aquellos cuya factibilidad de intervención era menor, por razones de tiempo, recursos, abordaje, etc.

Lo anteriormente expuesto genera la necesidad de realizar una intervención en una de las dimensiones estudiadas en el diagnóstico, enmarcada dentro de la variable “ambiente de trabajo” cuya dimensión “trabajo en equipo” arrojó en el diagnóstico resultados que indican un nivel de satisfacción deficiente en lo que se refiere a las relaciones intergrupales.

Por lo anteriormente descrito, el siguiente proyecto pretende conocer a través de una intervención organizacional ¿Cómo y en qué grado, se puede mejorar el funcionamiento del personal del Spazio Digital Tim del CCCT como un equipo de trabajo?.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General:

Diseñar y ejecutar acciones orientadas a obtener mejoras en el funcionamiento del personal del Spazio Digital TIM del CCCT, como un equipo de trabajo.

1.3.2. Específicos:

- Diseñar e implementar acciones que faciliten herramientas al personal, para su funcionamiento como equipo de trabajo.
- Determinar las variaciones en la percepción de la dimensión Trabajo en Equipo una vez implementada la intervención.
- Elaborar recomendaciones que permitan continuar mejorando el trabajo en equipo del personal del Spazio.

CAPÍTULO 2

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Digitel TIM, es una empresa de telecomunicaciones que presta servicios de telefonía inalámbrica básica, pública y móvil en la Región Central de Venezuela a través de la tecnología GSM (Global System for Mobile Communication), 100% digital.

El principal objetivo de Digitel es brindar un servicio confiable, de calidad, generador de una comunicación más humana y cercana a sus clientes.

La Misión de Digitel TIM es: “Ofrecer servicios de telecomunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.”

La Visión de Digitel es: “Ser la empresa modelo de telecomunicaciones venezolana en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana entre nosotros y con nuestros clientes.”

Sus Valores son:

- Orientación al Cliente: el cliente es lo principal, y su satisfacción un valor fundamental. Escuchamos a nuestros clientes para anticipar y responder sus necesidades.
- Integración: cooperamos y actuamos en conjunto, para minimizar los conflictos y maximizar el intercambio de información. Promoviendo y aprovechando la contribución de todos, para el logro de un resultado común.

- Proactividad: anticipamos e influenciamos positivamente los eventos. Captamos y desarrollamos las oportunidades que se nos presentan.
- Velocidad: estamos conscientes de que el tiempo es un recurso importante, cuya optimización impacta los costos, el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.
- Transparencia: actuamos de manera transparente y ética, para fortalecer las relaciones con nuestras audiencias. Nuestras relaciones están basadas en la lealtad y el intercambio de información.
- Innovación: desarrollamos soluciones innovadoras, promovemos nuevos caminos para mejorar procesos y sistemas.
- Excelencia Profesional: desarrollamos las competencias requeridas, transmitiendo seguridad y credibilidad.
- Espíritu Emprendedor: somos responsables directos del alcance de resultados concretos. Asumimos los desafíos y riesgos como una oportunidad de crecimiento.

En julio del año 1997, Conatel, ente regulador del sector de las telecomunicaciones en Venezuela, entregó a la Corporación Digitel una multiconcesión para prestar servicios básicos de telecomunicaciones y telefonía pública, firmándose el contrato seis meses después, en enero de 1998. Ese mismo año se firmó el contrato de suministro para la construcción de la red en Caracas y su zona metropolitana con Nokia, y posteriormente en enero del año 1999 se concretó un acuerdo similar con Siemens, para la expansión de Valencia, lo que permitió a esas empresas consolidar una alianza estratégica en el país y convertirse en importantes socios tecnológicos. En el mes de septiembre de 1999 se realizó oficialmente el lanzamiento comercial de la telefonía pública, básica y móvil al mercado venezolano.

Digitel se constituye en 1997. En 1999, inicia las operaciones comerciales rurales y realiza el lanzamiento de la telefonía móvil en el área metropolitana. En el año 2000, amplía su acción al resto de los estados de la zona central del país. Digitel

se inicia como una empresa nacional, pero en noviembre de 2000 ingresa Telecom Italia Mobile (TIM)¹ como accionista mayoritario. Para mediados del año 2002 se nota activamente la presencia de TIM, y la identidad de la empresa evoluciona con el lanzamiento de una nueva imagen.

Digitel se desarrolla en Venezuela mediante la modalidad de concesión otorgada por el gobierno nacional:

- Telefonía móvil, en toda la denominada Región Central.
- Telefonía básica y pública en poblaciones de menos de 5.000 habitantes.
- Redes privadas.
- Radiomensajes personales.
- Concentración de enlaces.
- Valor agregado.
- Redes conmutadas de datos.
- Comunicaciones directas por satélite.
- Radiocomunicaciones móviles terrestres.

Digitel, opera en la región central del país, la cual está constituida por el Distrito Capital y los Estados Miranda, Carabobo, Aragua, Falcón, Yaracuy, Cojedes, Guárico y Vargas. Dicha región representa sólo el 15% del territorio nacional, pero agrupa el 44% de la población, considerada en su mayoría población urbana y por ende, con mayor poder adquisitivo. Hoy en día, Digitel supera el millón de usuarios y su participación en el mercado es de 17,6%.

Actualmente Digitel compite con dos grandes empresas de comunicación móvil celular que están posicionadas en el mercado nacional y tienen varios años de existencia: Movistar, que comenzó operaciones comerciales siendo Telcel en 1991 y Movilnet, filial de CANTV fundada en 1992. Existen además otras dos empresas locales (operadoras GSM), con las que posee acuerdos: Infonet en la región

¹ TIM fue fundada en 1995, es el mayor operador de telefonía móvil de Europa (más de 19.8 millones de usuarios en Italia), el tercer operador en el mundo y el mayor operador mundial GSM.

occidental del país y Digicel en la región oriental, lo que le permite brindar un servicio de cobertura en los estados: Zulia, Lara, Táchira, Mérida, Trujillo, Barinas, Portuguesa, Anzoátegui, Monagas, Sucre y Nueva Esparta.

Desde la óptica organizacional, es decir, Digitel observada como sistema humano empresarial, cuanta con 812 empleados, lo que permite clasificarla por su dimensión humana como una empresa mediana.

Desde el punto de vista de la estructura formal y posicional, la pirámide organizacional discrimina seis (06) niveles jerárquicos, PRESIDENCIA, ALTA GERENCIA, GERENCIA, COORDINACIÓN, ESPECIALISTAS Y APOYO.

El árbol de la estructura de cargos permite identificar 812 posiciones, desde la posición vértice de la pirámide (Presidente) hasta el nivel de Apoyo, como se indica a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Números de cargos por niveles.

Presidencia	1
Alta Gerencia	8
Gerencia	28
Coordinación	80
Especialista	548
Apoyo	147
	512

Fuente: Departamento de Gestión Organizacional y Humana de Digitel TIM.

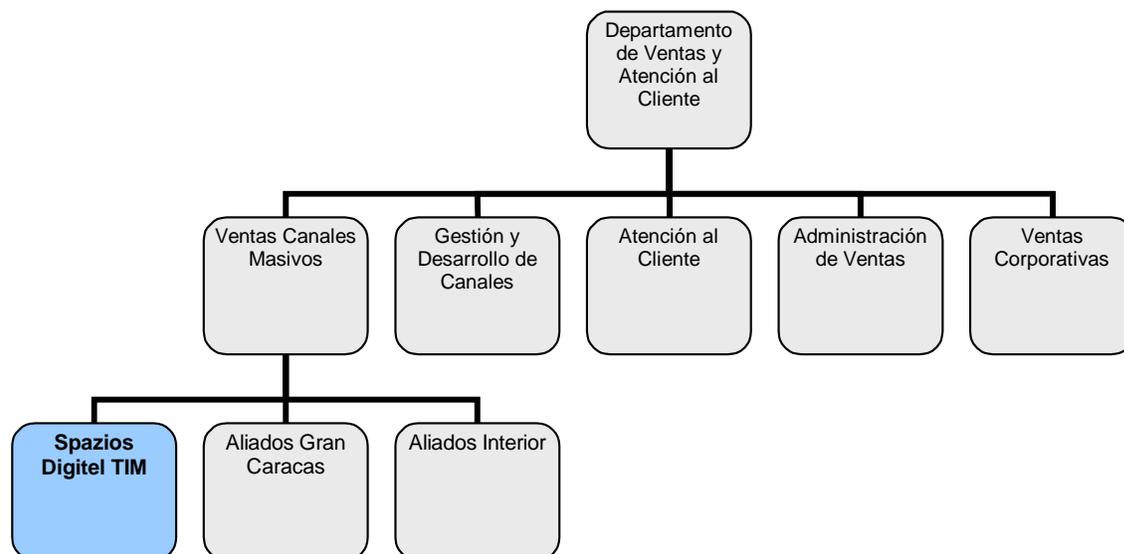
Las oficinas principales de Digitel TIM están ubicadas en el Centro Banaven, con 463 empleados. El Call Center funciona en el Centro Empresarial Los Cortijos, con 97 empleados (más personal outsourcing) y cuenta con oficinas en Valencia y

Maracay, con 106 empleados. Digitel tiene 7 “Spazios”², que representan al canal de ventas directas, y fueron creados para brindar soluciones integrales de ventas, atención al cliente y servicio técnico. En los Spazios hay un total de 146 empleados.

El canal de ventas indirectas de Digitel, lo constituyen los “Aliados Comerciales”, los cuales ofrecen servicio de telefonía básica y móvil y se encuentran distribuidos estratégicamente en las regiones capital y central del país. Actualmente, existen 108 en la región capital y 60 en la región central. A partir de 2003 se introduce el concepto de “Aliados Integrales”, los cuales buscan brindar al cliente soluciones integrales al igual que los Spazios. Actualmente existen 27 Aliados Integrales.

La estructura actual del Departamento de Ventas y Atención al Cliente, se representa de esta manera:

Figura 1: Estructura del Departamento de Ventas y Atención al Cliente

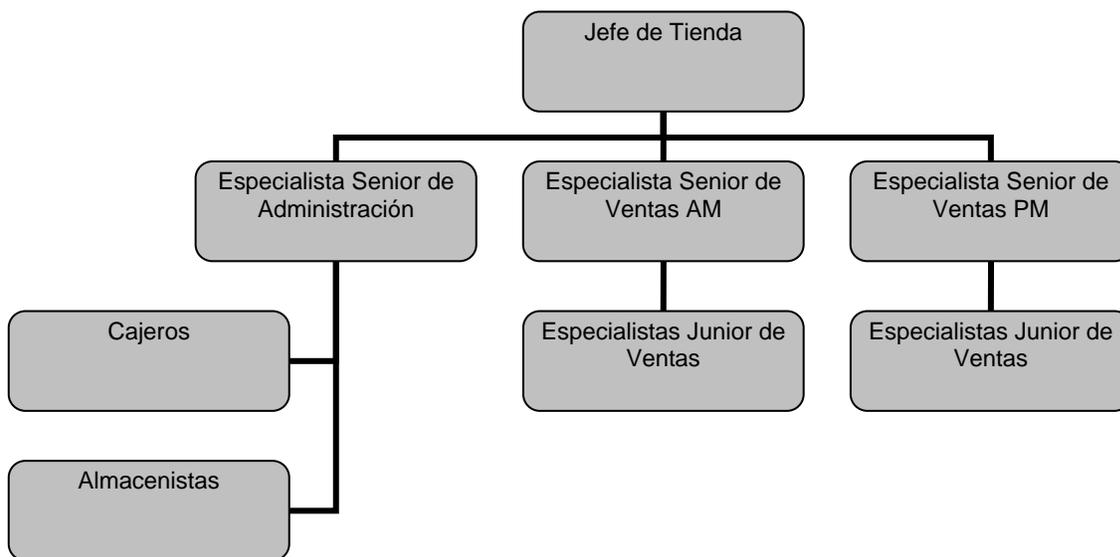


Fuente: Departamento de Gestión Organizacional y Humana

² Los “Spazios” están ubicados en el CCCT, Centro Comercial Chacaito, Centro Comercial Metrocenter, Los Dos Caminos, Beverly center (Valencia), Paseo Las Delicias (Maracay) y Centro Comercial Oasis (Guarenas).

La unidad a ser considerada para este estudio, es el Spazio Digital TIM del CCCT. En esta unidad se desempeñan 29 empleados, y está estructurado de esta manera:

Figura 2: Estructura organizativa Spazio Digital TIM del CCCT

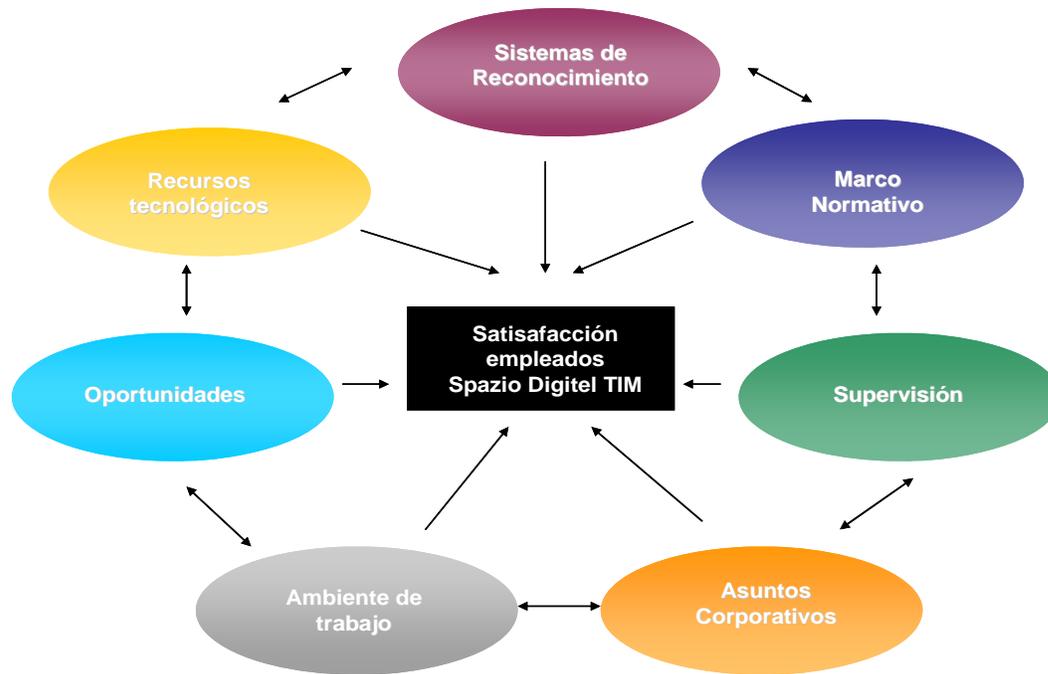


Fuente: Departamento de Gestión Organizacional y Humana

2.2 ANTECEDENTES:

El diagnóstico organizacional para medir el nivel de satisfacción del personal fue realizado a través de un trabajo de campo, en el cual participaron activamente las personas que laboran en el Spazio Digital TIM del CCCT. Se realizaron entrevistas y cuestionarios, además de un análisis documental, que luego fueron analizados cualitativa y cuantitativamente. Como modelo teórico de referencia el consultor que llevo a cabo el trabajo, utilizó el siguiente:

Figura 3: Modelo Teórico de Referencia utilizado en el Diagnostico.



Fuente: Trabajo de Grado “Diagnóstico del Nivel de Satisfacción de los Trabajadores del Spazio Digitel TIM del CCCT”. Autor: Alexandra Moreno. Universidad Católica Andrés Bello.

El autor describe cada dimensión de la siguiente forma :

1. Sistemas de Reconocimiento:

Incluye tanto la percepción de los sistemas de reconocimiento monetarios: compensación salarial, esquema de compensación variable, planes y beneficios, como la percepción de sistemas de reconocimiento no monetario feedback, reconocimiento verbal y/o escrito.

2. Marco Normativo:

Percepción del trabajador acerca de la claridad en la información correspondiente a políticas, normas y procedimientos, así como de la suficiencia y oportunidad de la difusión de éstos.

3. Supervisión:

Percepción del trabajador sobre la capacidad del supervisor para influir en sus supervisados en el logro entusiasta de los objetivos: capacidad de delegar, participación del personal en la toma de decisiones, estilos de control, efectividad en el manejo de conflictos, competencias para conducir y controlar el trabajo de su equipo.

4. Asuntos Corporativos:

Se evaluará la percepción de los trabajadores acerca de los esfuerzos corporativos por lograr identificación con la organización, por lograr sentido de pertenencia y alineación con los objetivos. Incluye además la evaluación de las comunicaciones corporativas en términos de claridad, suficiencia y oportunidad de las mismas.

5. Ambiente de trabajo:

El ambiente de trabajo incluye el ambiente físico: herramientas de trabajo, área de trabajo, mobiliario, iluminación, espacio físico, temperatura; y el ambiente relacional: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, coordinación de acciones con otros departamentos, comunicaciones entre personal del Spazio Digitel TIM del CCCT, entre éste y el Departamento de Ventas y Atención al Cliente, y con el resto de la organización.

6. Oportunidades:

Corresponde a la percepción de los empleados acerca de las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, oportunidad de desarrollar procesos creativos y de innovación, asumir retos profesionales y oportunidades de aprendizaje y adiestramiento. Asimismo, contiene la percepción de los empleados en términos de estabilidad laboral.

7. Recursos tecnológicos:

Representa la percepción del trabajador en cuanto al manejo de la información tecnológica necesaria para desempeñar su cargo (tecnología GSM, equipos móviles, etc.), la disponibilidad de recursos tecnológicos y actualizados y la

suficiencia y oportunidad de los entrenamientos necesarios para el manejo de estas herramientas.

El autor parte de la base que existe interrelación entre cada una de las dimensiones que impactan la satisfacción del personal, y que ninguna de ellas es más importante que las demás.

De dicho diagnóstico se llegó a ciertas conclusiones que pueden ser resumidas de la siguiente manera:

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades del Spazio Digitel TIM del CCT, según resultados del diagnóstico.

Fortalezas	Debilidades
Personal satisfecho en términos generales	Se mantienen en el tiempo las necesidades de mejoras salariales, de desarrollo y reconocimiento no monetario
Personal identificado con la Misión, Visión y Valores de la organización	Cambios de estructura y gerencia constantes
El personal percibe seguridad y estabilidad laboral, aun en momentos de posibilidad de venta de la empresa	Oportunidades de desarrollo vs. Características del personal
Trabajo en equipo entre el personal que comparte el mismo turno	Percepción de comunicaciones poco claras e insuficientes (puede estar asociado a la situación actual)
Disponibilidad y conocimientos de recursos tecnológicos	Competencia entre personal de diferentes turnos. No hay conciencia de un objetivo común
Satisfacción del personal acerca de la supervisión que reciben	Insuficiencia de políticas, normas y procedimientos
	Entrenamiento técnico insuficiente e inoportuno
	Esquema de compensación variable
Percepción positiva del proceso de evaluación de desempeño	No se practica el feedback

El diagnóstico permitió a sus ejecutores realizar una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia del grupo de estudio, actuando sobre algunas de las variables que inciden en el nivel de satisfacción de los empleados. En cuanto a la variable “ambiente de trabajo” se realizaron las siguientes recomendaciones:

- No realizar modificaciones en lo que tiene que ver con espacios físicos que pudieran comprometer la satisfacción actual de los trabajadores.
- Facilitar herramientas destinadas a mejorar el trabajo en equipo en el Spazio, orientando al personal al logro de un objetivo común.
- Crear mecanismos que faciliten la interrelación entre el personal de diferentes turnos del Spazio

CAPÍTULO 3

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1 Intervención del Desarrollo Organizacional:

Según French Y Bell, las intervenciones del D.O son *series de actividades estructuradas* en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados. (French y Bell, 1996)

Por lo general, debe existir una condición que de origen a la necesidad de realizar una intervención en DO; algunas de ellas son:

- ❑ Existe un problema, algo se ha “roto”; se llevan a cabo acciones correctivas (intervenciones) para “arreglar” el problema.
- ❑ Hay una oportunidad no realizada, algo que queremos esta fuera de nuestro alcance.
- ❑ Algunos aspectos de la organización están desalineados, ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios.
- ❑ Cambia la visión que guía la compañía; la visión de ayer ya no es bastante buena.

Con la intervención organizacional se busca desarrollar actividades a través de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.

Existe una gama de intervenciones del DO muy extensa. En general, se han desarrollado intervenciones para resolver problemas relacionados con el lado humano de las organizaciones principalmente.

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se llevan a cabo además de las actividades normales.

Un programa de intervención organizacional se lleva a cabo a través de una estrategia o plan de acción. Las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente. La estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa? ¿qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO? ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave (de los individuos y de los grupos) en la organización? ¿Cuáles son los problemas mas apremiantes de la organización? ¿ Que recursos hay disponibles para el programa, en términos de tiempo y la energía del cliente?. La respuesta a estas preguntas llevan al practicante a desarrollar un plan de acción para saber dónde debe intervenir en el sistema, qué debe hacer, cómo debe establecer la secuencia de las intervenciones, etc.

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional.

Para el diseño de las intervenciones de DO se debe tomar en cuenta, que detrás de cada situación hay una estrategia de intervención, la integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia y oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas.

Hay ciertas características que distinguen las acciones de DO del resto de las intervenciones:

1. En muchas de las actividades hay dos metas, una de aprendizaje educacional y otra de desempeñar una tarea.
2. Las actividades de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse en los problemas reales de la organización que son decisivos para las necesidades de la misma, más que en problemas hipotéticos o abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Se presta una cuidadosa atención al problema de traducir las metas en acciones observables y al de asegurarse que las acciones tengan pertinencia con el logro de las metas y de que sean útiles para ese logro.
3. Las intervenciones de DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

Según French y Bell (1995), de la teoría, de la práctica y de la experiencia han surgido algunos consejos para la estructuración de las intervenciones:

1. Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad.
2. Estructurar la actividad de manera que esté (a) orientada a un problema o a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos.
3. Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta también lo sea.
4. Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. Deben ser objetivos manejables y asequibles, que una vez que se logran produzcan sentimientos de éxito, competencia y energía para las personas involucradas.
5. Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual/ cognoscitiva / teórica.

6. Estructurar el ambiente de la actividad de manera que los individuos se sientan "liberados" en vez de ansiosos o a la defensiva.
7. Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo "aprendan la forma de aprender".
8. Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso. La tarea es aquello en lo que los individuos están trabajando y el proceso se refiere a la forma en que el grupo está trabajando.
9. Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias de rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no sólo uno o dos de estos aspectos.

3.1.2. Satisfacción laboral:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos de satisfacción relacionados con el trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo trabajador podría tener una respuesta intelectual a su trabajo, situación en que se expresaría el pensamiento objetivo (creencia) "mi trabajo es muy complejo". En otra ocasión, ese mismo trabajador pudiera manifestar a un compañero sus intenciones de comportamiento "pienso renunciar en tres meses". Así pues, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

La satisfacción en el trabajo ha recibido mucha atención de investigadores y gerentes, por lo que revisaremos algunos efectos de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, el enfoque comprensivo del comportamiento organizacional, hace pensar que los gerentes deben considerar

formas en las que el ambiente ayude a producir las cuatro actitudes clave de los empleados: satisfacción en el trabajo, dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo positivo en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud global o aplicarse a las diversas partes del trabajo. Sin embargo, en caso de considerarla como una actitud global, los administradores podrían pasar por alto algunas excepciones clave ocultas cuando evalúan la satisfacción del empleado. Los aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo incluyen la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas relacionadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Puesto que es mejor visualizar la satisfacción en el trabajo como un hecho multidimensional, se recomienda a los gerentes no permitir que la satisfacción alta de un empleado respecto a un elemento anule su insatisfacción alta en relación con otro mediante un promedio aritmético de ambos sentimientos. Sin embargo, en los estudios se divide de manera útil la atención entre los elementos que guardan relación directa con *el contenido del puesto* (naturaleza del puesto) y los que son parte del *contexto del puesto* (superior inmediato, compañeros de trabajo y la organización en sentido amplio).

La satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir, incluso con mayor rapidez que la de su surgimiento.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Así mismo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en él influye en su satisfacción general con la vida. (Davis y Newstrom, 2003)

El nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite predecir en cuáles grupos son más probables los comportamientos asociados con la

insatisfacción. Las variables clave giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Tiempo después, su satisfacción disminuye porque son menos frecuentes las promociones y, además, tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. También es predecible que las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo. Como cabría esperar, es usual que estén mejor pagados, tengan mejores condiciones de trabajo y su puesto les permite aprovechar plenamente sus capacidades. Por último, existen ciertos datos indicativos de que el nivel de satisfacción en el trabajo es mayor en empresas pequeñas. Las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, que son aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo para muchas personas (Davis y Newstrom, 2003).

En relación a los elementos que pueden determinar la satisfacción o no del trabajador respecto a su situación laboral, sabemos que Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo.
- Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

- Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto, hace que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) conjuga estas dimensiones bajo el enunciado "Reto del Trabajo": los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Otro elemento determinante en la satisfacción laboral, lo constituye el sistema de recompensas justas: sistema de salarios y políticas de ascensos presentes en la organización. Debe ser percibido como justo por parte de los empleados, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Por otro lado, la satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, también se determina por la percepción de justicia que tengan los trabajadores. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y administrada con equidad, favorecerá los niveles de satisfacción.

El sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo y la buena relación con los supervisores, influye en los niveles de satisfacción laboral, pues el trabajo también cubre necesidades de interacción social. Si bien la relación no es simple, algunos estudiosos han concluido que los empleados con líderes más tolerantes y considerados, están más satisfechos que aquellos que reportan a líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

La compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo, influye en la satisfacción laboral en el sentido que, un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Las personas que tienen la posibilidad de aplicar sus talentos en su puesto de trabajo de una manera más natural, logrando mejores niveles de desempeño, perciben que esto los hace exitosos y por lo tanto, están satisfechos (influye el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

La satisfacción laboral es importante ya que, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

3.1.3. Comportamiento Grupal (Grupos):

“Un grupo puede definirse como la congregación de dos o más personas que actúan de manera interdependiente y uniforme en pro del cumplimiento de metas comunes” (Koontz y Weihrich, 2004).

Es importante señalar que no existe una definición de grupo universalmente aceptada ya que para definir un grupo deben tomarse en cuenta sus características específicas o una perspectiva de la función del grupo.

En función a la organización, el grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de estatus entre sí, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, al menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo.

En función a la interacción, entendemos como grupo cierto número de personas que se comunican entre sí, a menudo durante cierto periodo de tiempo, y cuyo número es suficientemente reducido para que cada persona se pueda comunicar con todas las demás, no por mediación de terceros, sino cara a cara.

Los grupos, especialmente los existentes en organizaciones, poseen varias características. La primera de ellas, es que sus miembros comparten una o más metas comunes, como las de desarrollar, fabricar, y comercializar un nuevo producto, en el caso de grupos de productos. Una segunda característica de los grupos es que normalmente requieren de la interacción y comunicación entre sus miembros. Es imposible coordinar acciones de los elementos de un grupo sin comunicación. En tercer lugar, los miembros de un grupo asumen ciertas funciones. Naturalmente, estas funciones deben organizarse con cierta relación entre sí a fin de cumplir con la tarea grupal. En cuarto lugar, los grupos forman parte por lo general de un grupo mayor. De igual forma, grupos grandes pueden componerse de sub-grupos. Por lo demás, ciertos grupos se relacionan con otros grupos. Es evidente entonces que el punto de vista de sistemas, que fija su atención en la interrelación entre las partes, resulta esencial para la comprensión del funcionamiento de los grupos.

Los grupos tienen muchas funciones. Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Son útiles además en la toma de decisiones y la negociación.

Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Los grupos también ofrecen ventajas a los individuos. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación, dan seguridad y ofrecen oportunidades de acrecentamiento de la autoestima por medio del reconocimiento y aceptación de los iguales.

Son muchas las formas de clasificar a los grupos, existe una diferencia clave entre los grupos formales, que establecen las organizaciones y que poseen una identidad pública y un objetivo por alcanzar, y los grupos informales, que surgen con base en intereses comunes, proximidad y amistad.

Algunos grupos formales tienen una vida relativamente breve, es decir, se generan para una tarea de corto plazo y luego desaparecen. Un ejemplo de grupo temporal sería un comité o grupo de trabajo. El otro tipo de grupo formal es un grupo de trabajo más natural y duradero. Se forma cuando las personas realizan tareas juntas como parte de su trabajo mismo y se llama *equipo*.

También existen los llamados grupos informales, que se esconden bajo la capa de relaciones formales. Se trata de un sistema más complejo de relaciones sociales, consistente en muchos grupos pequeños, normalmente llamado organización informal. Estos grupos ejercen una poderosa influencia en la productividad y satisfacción en el trabajo.

Entre los elementos que fomentan un grupo tenemos:

- La Aceptación Mutua: En la primera etapa de la formación del grupo sus miembros se mostrarán desmotivados a comunicarse entre sí; Es típico que no estén dispuestos a expresar sus opiniones, actitudes o creencias hasta que alcancen un mínimo nivel de confianza mutua.
- La Motivación y Productividad: Cuando se alcanza un nivel ideal de comunicación entre los miembros de un grupo estos comienzan a invertir

mas tiempo en la consecución de las metas pertinentes al grupo y así comienzan a trabajar como unidad de cooperación en vez de competición.

- El Control y la Organización: A estas alturas los miembros valoran el hecho de pertenecer al grupo y comienzan a reglamentarse por las reglas del grupo, toman prioridad las metas del grupo por encima de las individuales. Se obedecen las normas o se aplican sanciones cuya máxima expresión es el ostracismo por no cumplir con las metas o normas del grupo, otras normas de control incluyen el aislamiento temporal o el trato agresivo por parte de los demás integrantes.
- La Estructura: El paso del tiempo desarrolla algún tipo de estructura en el grupo. La experiencia, La agresividad, el poder y el estatus son los factores que la definen. En los grupos formales el estatus suele determinar la posición en la estructura y en los informales, se basa en cualquier cosa que parezca relevante al grupo.
- La Jerarquía de Estatus: El estatus y la posición son tan similares que pueden ser términos intercambiables, los criterios a considerar serian la experiencia o antigüedad del integrante del grupo sin comprometer su posición dentro de la estructura del mismo.
- El Papel: Cada persona tendrá un papel asociado dentro de la estructura del grupo. El papel es un conjunto organizado de comportamientos que se esperan de un individuo que ocupe una posición específica.
- Papel Percibido: Es el patrón de comportamientos que la persona en un puesto piensa que debe desempeñar y que en algunos casos coincide con el papel esperado.
- Papel Desempeñado: Suele ser el comportamiento que de hecho cumple o tiene la persona dentro del grupo.
- En los grupos relativamente bien fomentados suele coincidir el comportamiento del papel esperado con el percibido.

- Las Normas: Son los estándares que generalmente comparten los miembros del grupo y que reúnen ciertas características que son importantes para estos, se forman solo con relación a asuntos que signifiquen algo para el grupo, se pueden poner por escrito, ó comunicarse verbalmente.
- El Liderazgo: El papel del liderazgo en los grupos es una parte crucial porque el líder del grupo ejerce cierta influencia sobre sus integrantes y esta en una posición excelente para juzgar lo preparado que este el grupo para asumir sus tareas.
- La Cohesión: Los grupos formales e informales parecen tener una cercanía o comunidad de actitud, comportamiento y desempeño. La cohesión es la fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su nivel de compromiso con él mismo.

3.1.4. Equipos y Trabajo en equipo:

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Se puede definir trabajo en equipo como: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".(Katzenbach y K. Smith.)

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein Héctor.)

En Desarrollo Organizacional los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Estos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. La teoría, la investigación y la práctica dan testimonio del papel tan decisivo que representan los equipo en el éxito de la organización. Los equipos y el trabajo en equipo son parte de los fundamentos del desarrollo organizacional.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. En primer lugar, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. En segundo lugar, muchas tareas son complejas que no es posible que la desempeñen los individuos por sí solos. En tercer lugar, los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzo individuales de las personas que trabajan solas. Por último, los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto.

Trabajar en equipo no es la mera suma de las aportaciones individuales. Dos más dos no son necesariamente cuatro; quizá sean más diez o menos veinte. Si se conectan bien las diversas interacciones o "sinergias" de sus miembros el resultado final será muy enriquecedor. Si hay rechazo y bloqueo, esas fuerzas pueden volverse contra todos y anular el proyecto del grupo. De ahí que trabajar en equipo no sea sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es un cuidado determinado para realizar una actividad laboral y asumir un conjunto de valores. Es un espíritu que anima un modo de ser entre las personas que lo constituyen. Es un estilo, que está basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad. Es asumir la actividad del equipo como propias. Es planificar y realizar conjuntamente las tareas. Es solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva una actitud de aprendizaje permanente.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

- Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los compañeros, no forma un equipo.
- En términos generales, se puede hablar de cuatro tipos de equipos:
- Equipos funcionales: están constituidos por personas que trabajan juntas diario en un grupo de tareas continuas e interdependientes.
- Equipos para la solución de problemas: centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, desarrollan soluciones posibles y con frecuencia reciben el poder para realizar acciones dentro de límites definidos.
- Equipos con funciones cruzadas: reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos.
- Equipos autodirigidos: están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar diario para producir un bien completo o un servicio. Estos equipos entre sus tareas realizan labores gerenciales.

Larson y LaFasto descubrieron ocho características que siempre están presentes en equipos de desempeño superior: (1) Una meta clara y elevada, (2) una estructura impulsada por los resultados, (3) miembros competentes del equipo, (4) un compromiso unificado, (5) un ambiente de colaboración, (6) estándares de excelencia, (7) apoyo y reconocimiento externos y (8) un liderazgo de principios.

El trabajo en equipo se basa en cinco puntos fundamentales, llamados las "5c":

- Complementariedad: cada miembro domina una parte determinada del proyecto, todos estos conocimientos son necesarios para sacar adelante el proyecto.

- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Existen una serie de requisitos a tomar en cuenta para lograr un trabajo en equipo adecuado, entre ellos tenemos:

- Buenas Comunicaciones Interpersonales: El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- Equipo concentrado en la tarea: Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- Definir la organización del equipo.: Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

-Establecer la situación, tema o problema a trabajar: Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

-Interés por alcanzar el objetivo.: Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro.

-Crear un clima democrático: Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

-Ejercitar el consenso en la toma de decisiones: En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

-Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas: El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Es importante tomar en cuenta, las principales fallas por las cuales fracasan los equipos y el trabajo en equipo, entre ellas tenemos:

- Metas no claras: Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño

del equipo. Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

- Falta de soporte de las Gerencias: Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.
- Liderazgo no efectivo de equipos: Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.
- Individualidad: El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

3.1.5. Dinámica de Grupos:

La expresión "Dinámica de grupos" se emplea con distintas connotaciones. En primer lugar, puede designar los fenómenos psicosociales que se producen en los grupos humanos y las leyes que los rigen. En este sentido, puede ser entendida

como teoría de la interacción humana en los grupos sociales. Otra acepción la entiende como un conjunto de métodos y técnicas grupales aplicables a los individuos y a las organizaciones sociales, para lo cual normalmente se utiliza la expresión "técnicas grupales".

Los "ejercicios" constituyen una herramienta indispensable en los trabajos de intervención organizacional, sobre todo en cuanto se refiere a la formación o consolidación de "equipos". Haciendo un recuento histórico, hacia el año 1963, en Alemania, los ejercicios estaban orientados hacia la sensibilidad y el desarrollo personal. , pero luego pasa a ser una metodología cada vez más práctica y sólida, a través de los laboratorios de dinámicas de grupos.

Son realmente útiles debido a que permiten abordar certeramente la situación real y las posibilidades específicas de vivencia y aprendizaje de los participantes. Es decir, impulsan a los participantes a observarse a sí mismos y sus modos de comportamiento recíproco, gracias a lo cual llegan a conocerse tanto a si mismos como a los demás en nuevas formas de comportamiento. A través de estas actividades, se ilustran modos específicos de comportamiento colectivo, y en el sentido de un proceso integrado de aprendizaje puede producirse además no sólo una asimilación cognoscitiva sino también un cambio en el comportamiento.

Las técnicas de grupo son procedimientos para organizar y desarrollar la actividad grupal, sobre la base de los conocimientos derivados de la Teoría de la Dinámica de Grupos. Por medio de las técnicas de grupo, se estimula al individuo y al grupo, para orientar sus esfuerzos hacia las metas planteadas. (W. Medina, 2004).

Entre las técnicas grupales mas utilizadas se tienen:

- Técnicas de Iniciación: Análisis de Expectativas y Establecimiento de Normas.
- Técnicas para incentivar la discusión en grupo: debate dirigido, pequeño grupo de discusión.
- Técnicas de discusión con divisiones en sub-grupos: Phillips 66, dialogo simultaneo o cuchicheo.

- Técnicas para incentivar ideas nuevas: torbellino de ideas, técnica del riesgo.
- Técnicas de experiencia vivencial o directa: desempeño de roles, dramatización.
- Técnicas para el análisis de una situación: estudio de casos, análisis del campo de fuerzas, análisis de fortalezas y debilidades, técnica nominal, técnica delphi.

Cada una de ellas, se debe realizar en base a los conocimientos del desarrollo organizacional, para lo cual la figura del especialista en esta campo resulta fundamental. El tipo de técnica a implementar va a depender de los objetivos que se persiguen, de la madurez y entrenamiento del grupo, del tamaño del grupo, del ambiente físico en que se desarrollen las actividades, de las características del medio externo, de las características de los participantes y de la capacitación del instructor.

Generalmente no se utiliza una sola técnica, se conjuga una serie de herramientas y características de cada una de ellas, para lograr desarrollar actividades que permitan llevar a cabo el objeto principal de la intervención, con miras a establecer conclusiones y producir cambios de ser necesario. Sin embargo, quien se proponga a utilizar las técnicas de grupo, debe conocer previamente los fundamentos teóricos de la Dinámica de Grupo.

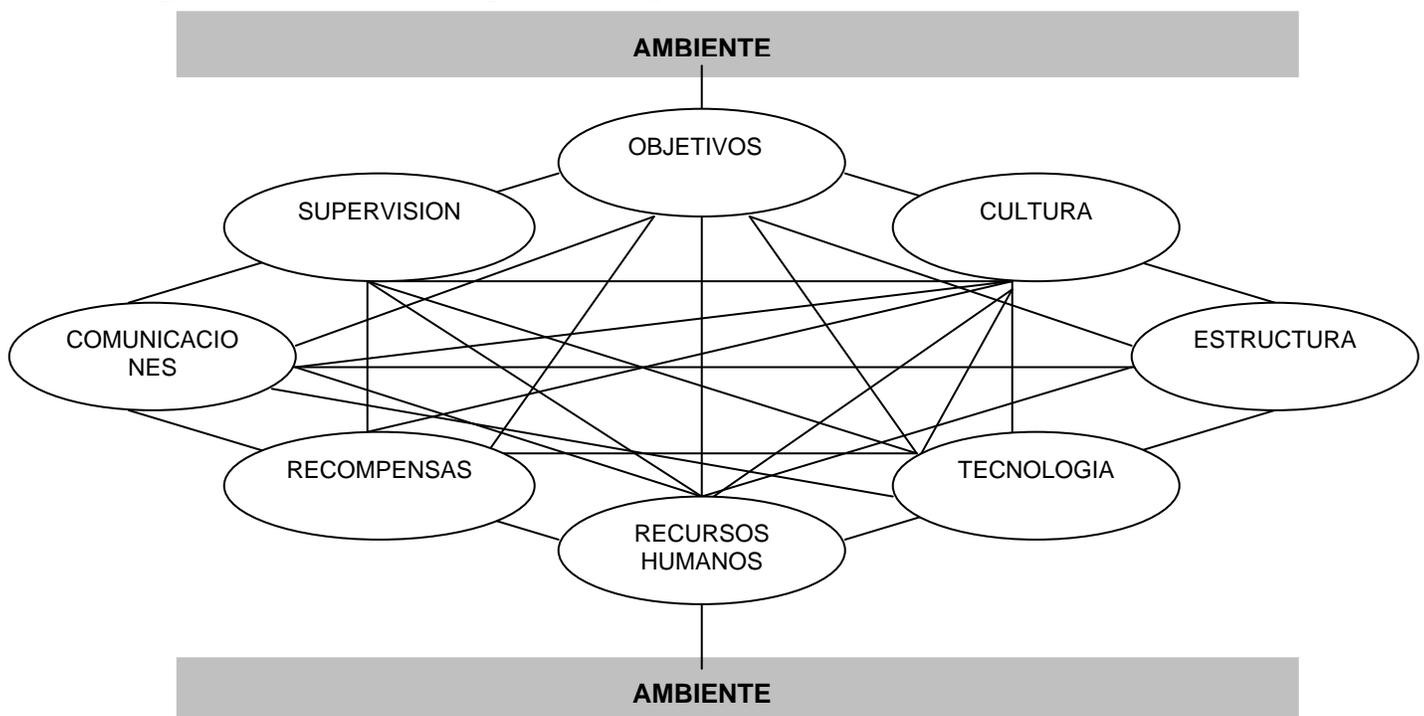
Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido, requieren de una atmósfera cordial y democrática, debe existir una actitud cooperativa. Todas las técnicas de grupo tienen como finalidades implícitas: desarrollar el sentimiento del “nosotros”, enseñar a pensar activamente, enseñar a escuchar de modo comprensivo, desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación, vencer temores inhibiciones superar tensiones y crear sentimientos de seguridad. (W. Medina, 2004)

3.1.6. Modelo Teórico de Referencia:

Debido que la organización es un sistema, es necesario realizar una abstracción de la realidad, que nos permita comprender mejor la realidad organizacional y llevar cabo una intervención adecuado para el tipo de conflicto organizacional presentado. Para ello es necesario establecer un modelo teórico de referencia. La selección de un modelo apropiado es muy importante, ya que si demasiado simple. Se puede no lograr una comprensión suficiente para ser efectivo , y si es demasiado complejo, no se logrará una comprensión eficiente.

Como producto de la investigación realizada para hallar un Modelo Teórico que sirviera de marco de referencia para este trabajo, se encontró que debido a que se esta interviniendo solo una dimensión organizacional, que además está compuesta por múltiples factores que la afectan, no existe uno que represente de manera fiel la realidad de la dimensión a intervenir. Es por ello que tomando como base un Modelo de Diagnostico Organizacional donde ninguna de las dimensiones tienen supremacía sobre las demás, todas son interdependientes.

Figura 4 : Modelo de Diagnostico Organizacional



Fuente: Manual de Procesos de Consultoría, UCAB, William Medina.

El Modelo Teórico a tomar como base para la intervención, refleja la interdependencia de aquellos elementos que se consideran como determinantes de la percepción general del trabajo en equipo en el Spazio Digital TIM del CCCT. El modelo fue creado tomando en cuenta la relevancia que parecieran tener estos elementos en el grupo de trabajo; dicha incidencia se obtuvo como resultado de entrevistas realizadas al personal del Spazio, en una actividad que formaba parte de un diagnóstico previamente realizado. Del modelo de diagnóstico organizacional, se realiza una simplificación y abstracción para este caso y dimensión particular.

Figura 5: Modelo teórico de referencia



Fuente: Elaboración propia.

En este modelo se reflejan las variables a intervenir, a continuación se describen cada una de ellas:

1. **Alineación:** Tiene que ver con la percepción de los trabajadores acerca de la claridad en los objetivos, la comunicación como facilitador del logro de los objetivos y la identificación de un objetivo común para todo el equipo.
2. **Identificación:** Percepción de los integrantes del equipo acerca de la relación entre sus integrantes, motivación a pertenecer y sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo.
3. **Valoración:** Representa la percepción de los trabajadores acerca del reconocimiento que obtienen por parte de sus compañeros.
4. **Organización:** Claridad y equidad en la definición de roles distribución de las tareas.

CAPÍTULO 4

4.1. MARCO METODOLÓGICO

4.1.1. Tipo de Investigación:

4.1.1.1. Según el diseño de la Investigación:

Dado que los datos requeridos para la realización de la Intervención Organizacional en la dimensión “trabajo en equipo”, se obtienen directamente de las fuentes primarias, es decir, de la organización y el equipo intervenido, el estudio es un *Trabajo de Campo*.

En este caso particular se trata de una “investigación-acción” , ya que se trata de un proceso de solución de problemas donde se diseña una intervención con el propósito de implantar acciones que permitan alcanzar los resultados deseados, o mejorar la situación actual de la organización.

4.1.1.2. Según el tipo de conocimiento a obtener:

La investigación alcanza un nivel *descriptivo*: el estudio tiene como objetivo determinar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 1.991).

4.1.2. Población y Muestra:

A nivel organizacional, la intervención involucra al personal de ambos turnos (AM y PM) que se desempeña en el Spazio Digitel TIM del CCCT. Esta unidad reporta a la Gerencia de Canales Masivos del Departamento de Ventas y Atención al Cliente.

La muestra es no probabilística intencional. Como la población en este caso, es pequeña y accesible, no se requiere una muestra. El personal involucrado en la intervención es el siguiente:

Tabla 3: Personal involucrado en el trabajo de investigación.

Cargo	Personas
Gerente de Ventas de Canales Masivos	1
Coordinador de Calidad de Servicio	1
Jefe de Tienda	1
Especialista Senior de Ventas	2
Especialista Senior de Administración	1
Especialistas de Ventas	16
Cajeros	4
Almacenistas	2
Personal involucrado	28

La población a la que hacemos referencia, posee las siguientes características: edad promedio de 29 años, siendo la edad mínima 21 años y la edad máxima 40 años. La antigüedad promedio es de 3 años y 2 meses, siendo la mínima 10 meses y la máxima 5 años. Encontramos 8 bachilleres, 10 estudiantes de Técnico Superior Universitario, 6 estudiantes universitarios, 2 Técnicos Superiores Universitarios, 2 licenciados universitarios.

Tanto en el caso del cuestionario de opinión como en la dinámica de grupo, se trabajó con un total de 22 personas, las cuales fueron:

Tabla 4: Personal involucrado en la dinámica de grupo y cuestionario

Cargo	Número de personas
Especialistas de Ventas	16
Cajeros	4
Almacenistas	2
Total	22

En el caso de la entrevista estructurada, se escogerá a una persona del siguiente grupo:

Tabla 5: Personal candidato para “monitor externo”

Cargo	Cantidad
Jefe de Tienda	1
Especialista Senior de Ventas AM	1
Especialista Senior de Ventas PM	1
Especialista Senior de Administración	1

4.1.3 Diseño de la intervención y técnicas a utilizar:

4.1.3.1. Plan de trabajo:

En función de los objetivos del presente estudio, es necesario la realización de un plan de trabajo (Ver Anexo A), que se ajuste al grupo a intervenir y a la factibilidad del proyecto. En una primera fase, se llevará a cabo el diseño de la intervención a realizar, de los instrumentos de medición pre y post intervención y la validación (juicio de expertos) de dichos instrumentos y de las técnicas utilizar.

La segunda fase consistirá en la implantación del plan de acción a través de la planificación de actividades que permitan lograr los resultados deseados, y la medición de la situación de la variable antes de la ejecución de la intervención.

En una tercera fase se realizarán mediciones post-intervención que permitan observar los cambios sufridos por la organización (o una parte de esta), para luego realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados, que permitan formular conclusiones y recomendaciones respecto a la intervención realizada.

4.1.3.2. Cuestionario de Opinión:

A los efectos de este estudio, se diseñó un cuestionario contentivo de 11 preguntas cerradas (Ver Anexo B), que fue aplicado al personal asistente al Taller. Las preguntas están orientadas a conocer las percepciones del personal acerca

de las sub-dimensiones a considerar. Se utiliza una escala tipo Likert, definiendo como posibles respuestas:

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

Las preguntas se ordenan aleatoriamente para evitar sesgos al momento de responder. Cada una de las sub-dimensiones es explorada tomando en cuenta diferentes factores que las compone. La tabla 6 muestra cada sub-dimensión con los indicadores relacionados.

Tabla 6: Sub-dimensiones e indicadores a medir

Sub-dimensión	Indicador
Alineación	El equipo de trabajo al que pertenezco tiene objetivos claros.
	La comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco facilita el logro de los objetivos
	Los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco, son capaces de anteponer los intereses del equipo a los intereses individuales
	Siento que mis aportes contribuyen al logro de los objetivos del equipo de trabajo al que pertenezco
Identificación	Siento que soy parte importante del equipo de trabajo al que pertenezco
	Existe confianza y empatía entre los integrantes de mi equipo de trabajo
	Me siento motivado a trabajar en equipo con mis compañeros
Valoración	Percibo que las labores que realizo son reconocidas y valoradas por mis compañeros de equipo de trabajo
	En mi equipo de trabajo se reconocen y valoran las fortalezas de sus integrantes
Organización	Percibo que el trabajo está equitativamente distribuido entre los integrantes de mi equipo de trabajo
	Los roles y tareas están claramente definidos en mi equipo de trabajo

4.1.3.3. Dinámica de grupo:

Se ha diseñado un taller que involucra al personal que labora en el espacio, tanto en los turnos AM como PM, tratando en lo posible de mezclar ambos grupos. Se ha realizado el taller a través del uso de ciertas dinámicas destinadas a lograr que el grupo pueda percatarse de la importancia del trabajo en equipo y de las herramientas que podría utilizar para lograr ser un equipo efectivo y aumentar el nivel de satisfacción del personal del Spazio.

Para diseñar la actividad se trabajó sobre la base de las cuatro sub-dimensiones planteadas, tomando en cuenta básicamente los siguientes elementos del trabajo en equipo:

- Alineación a un objetivo común.
- Corresponsabilidad por los objetivos.
- Fortalezas y debilidades de los miembros del equipo.
- Planificación, coordinación y organización del equipo de trabajo.
- Confianza entre los integrantes del equipo de trabajo.
- La comunicación efectiva como facilitador del trabajo en equipo.

El Taller se estructuró de la siguiente forma (Ver Anexo C):

Tabla 7: Estructuración del taller

Actividad	Duración
Presentación (dinámica rompe hielos)	30 min
Chequeo de expectativas	20 min
Ejercicio 1	60 min
Discusión	30 min
Ejercicio 2	40 min
Discusión	30 min
Cierre –feedback	30 min
Tiempo Total Estimado:	4 horas

4.1.3.4. Entrevista estructurada:

Se diseñó y aplicó una entrevista estructurada a una persona del grupo que ha actuado como “monitor externo”; escogiéndose a una persona del nivel supervisorio, que trabaja formalmente en el Spazio, debido que es necesaria la interacción constante con el resto del grupo. La entrevista se diseñó a través de cuestionario contentivo de cuatro (4) preguntas abiertas al Jefe de Tienda del Spazio (Ver Anexo D), para conocer su percepción acerca del funcionamiento de sus empleados como equipo de trabajo. El instrumento se aplicó antes y después del Taller para contrastar los resultados obtenidos e identificar posibles variaciones.

4.1.3.5. Encuesta o feed-back:

Se diseñó una encuesta al final del taller a todos los participantes (Ver Anexo D), con la finalidad de que evaluarán el trabajo realizado e indicarán su percepción acerca del mismo. La intención era obtener una evaluación reactiva de la actividad llevada a cabo. Se enfocaron las preguntas de la siguiente manera:

- Actividad más significativa para el participante.
- ¿Cómo se sintieron durante la sesión de trabajo?
- ¿Qué aprendizajes se obtuvieron durante la sesión de trabajo?
- ¿Cuál fue la actividad que más disfrutaron?
- Feedback para las facilitadoras.

4.1.4 Validez:

Un cuestionario debe ser válido, es decir, debe cumplir lo que se propone dentro del contexto conceptual que soporta teóricamente la investigación.

La validez del cuestionario aplicado al personal que se desempeña en el Spazio Digital TIM del CCCT, es el único instrumento de recolección de datos, susceptible de validación formal en el presente estudio.

En esta investigación y para el mencionado instrumento, la validez es de contenido. Hernández y otros (1991, p.51), afirman al respecto “...en base a dicha

revisión elaborar un universo de ítems posibles para medir la variable... Posteriormente se consulta con varios investigadores familiarizados con la variable”.

1. Se conforma un equipo de profesionales familiarizados con los núcleos conceptuales de la variable, integrado por tres profesionales: uno del ámbito del desarrollo organizacional, uno del área de metodología de la investigación y un profesional del área de relaciones industriales.
2. Se aplica un instrumento cualitativo (Guía para la validación de preguntas) para valorar la claridad y congruencia de las preguntas del cuestionario (Ver Anexo E).
3. Se aplica una matriz de cálculo para validar el cuestionario en función de tres (03) criterios: Pertinencia, Redacción y Relevancia. La medición se efectúa con base en la siguiente escala cuali-cuantitativa:

Excelente = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Deficiente = 2; Malo = 1 (Ver Anexo F).

Resultados de la validación

El promedio de los resultados de la medición ejecutada por los profesionales indica que el cuestionario está suficientemente validado.

Tabla 8: Resultado de la validación

Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Total	Promedio
5	5	5	15	5

4.1.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

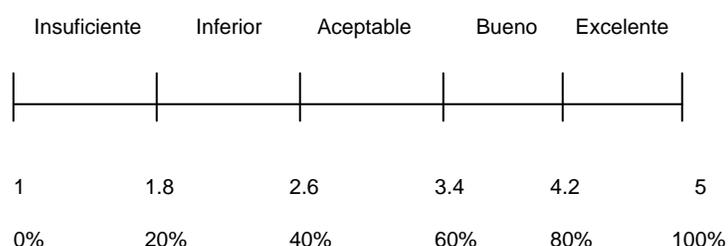
4.1.5.1. Cuestionario de Opinión:

Los resultados obtenidos a través de los cuestionarios, fueron objeto de un análisis cuantitativo de frecuencias y expresados porcentualmente, de manera de presentar comparaciones entre la situación antes y después de la intervención.

El análisis cuantitativo permite expresar en porcentaje el nivel de satisfacción de cada ítem del cuestionario en cada sub-dimensión estudiada, comparando los resultados de cada ítem y de cada sub-dimensión respecto a un valor máximo posible; es decir, tomando como base un nivel de satisfacción total (5, 100%), se elaboró la escala de calificación siguiente:

Nivel de Satisfacción

Rango de Clasificación



Valor Máximo Posible en cada ítem = 84

Valor Máximo Posible total dim. 1= 336

Además se realizó un análisis de frecuencia de los totales de cada sub-dimensión, que permitiera observar gráficamente, el comportamiento de dicha sub-dimensión en cada uno de los valores de la escala Likert del instrumento (cuestionario) aplicado.

Así mismo en cada sub-dimensión, se realizó un análisis cualitativo de los resultados.

4.1.5.2. Entrevista estructurada y encuesta:

Los resultados obtenidos a través de la técnica de entrevistas y encuestas, serán objeto de un análisis de contenidos de las respuestas obtenidas y un análisis de frecuencias, en función de determinar las tendencias más marcadas. Se presentarán los resultados tanto de manera cuantitativa, como cualitativamente.

CAPÍTULO 5

5.1. ANALISIS DE RESULTADOS

Antes de proceder a la descripción y análisis de los resultados, resulta conveniente realizar un resumen de la *Intervención organizacional en la Dimensión “trabajo en equipo” para mejorar el Nivel de Satisfacción de los trabajadores del Spazio Digitel TIM del CCCT.*

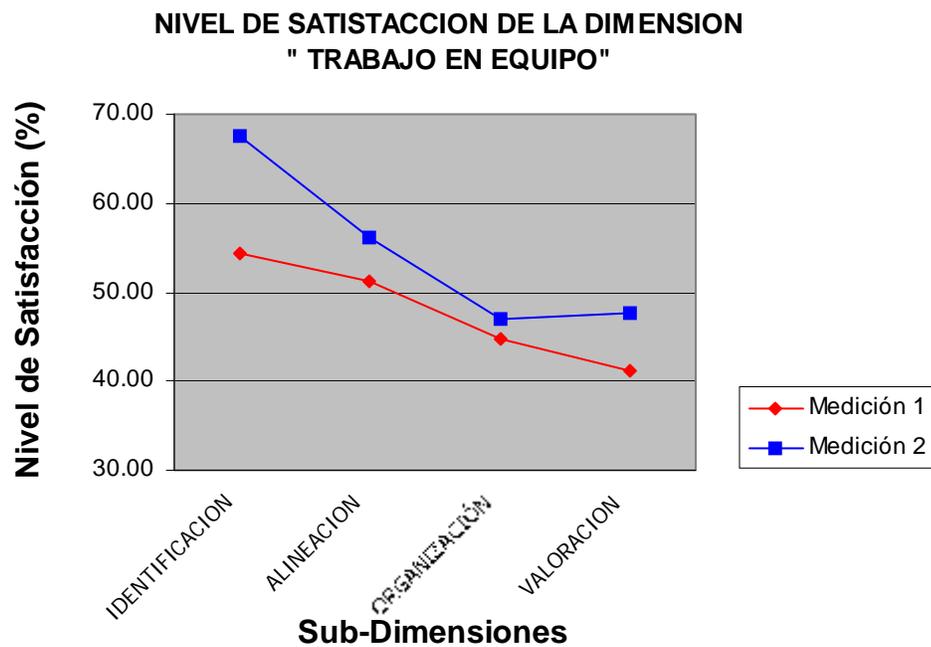
Se dividió al personal en dos grupos, procurando dentro de lo posible, mezclar al personal del turno de la tarde con el de la mañana. Antes de iniciar el Taller se aplicó un cuestionario de medición para determinar la percepción del personal en cuanto a la dimensión Trabajo en Equipo. Además, se solicitó al Jefe de Tienda llenar un cuestionario contentivo de cuatro (4) preguntas dos semanas después de ejecutado el Taller. Se aplicó además una encuesta de evaluación reactiva del taller, con fines de obtener un feed-back de la actividad.

5.1.1. Resultados cuestionarios:

De las dos mediciones realizadas se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Anexo G):

Tabla 9: Nivel de Satisfacción de la Dimensión “Trabajo en Equipo”

NIVEL DE SATISFACCION DE LA DIMENSION " TRABAJO EN EQUIPO"					
SUB-DIMENSION	Medición 1		Medición 2		Variación Porcentual
	%	Calificación	%	Calificación	
IDENTIFICACION	54.37	Aceptable	67.46	Bueno	24.09%
ALINEACION	51.19	Aceptable	56.25	Aceptable	9.88%
ORGANIZACION	44.64	Aceptable	47.02	Aceptable	5.33%
VALORACION	41.07	Aceptable	47.62	Aceptable	15.94%
TOTAL	47.82	Aceptable	54.59	Aceptable	14.16%

Figura 6: Gráfico de Frecuencias Dimensión “Trabajo en Equipo”

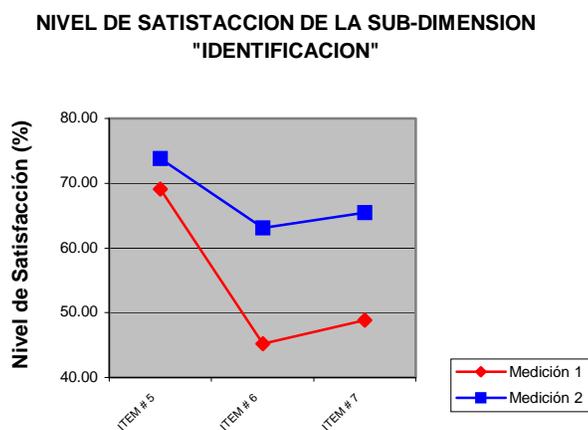
En relación a los resultados obtenidos por la dimensión en general, se observa que el nivel más alto de satisfacción en ambas mediciones se obtuvo para la sub dimensión Identificación, y el nivel más bajo para la sub dimensión Valoración. Se observa una variación positiva en lo que tiene que ver con Identificación y variaciones más leves en el resto de las variables.

- **Identificación:**

Tabla 10: Nivel de Satisfacción de la Sub-dimensión “Identificación”

# ITEM	Descripción	Medición 1 (%)	Calificación	Medición 2 (%)	Calificación	Variación Porcentual
5	Siento que soy parte importante del equipo de trabajo al que pertenezco.	69.05	Bueno	73.81	Bueno	6.90%
6	Existe confianza y empatía entre los integrantes de mi equipo de trabajo.	45.24	Aceptable	63.10	Bueno	39.47%
7	Me siento motivado a trabajar en equipo con mis compañeros.	48.81	Aceptable	65.48	Bueno	34.15%
	<i>TOTALES</i>	54.37	Aceptable	67.46	Bueno	24.09%

Figura 7: Gráfico de Frecuencias Sub-Dimensión “Identificación”

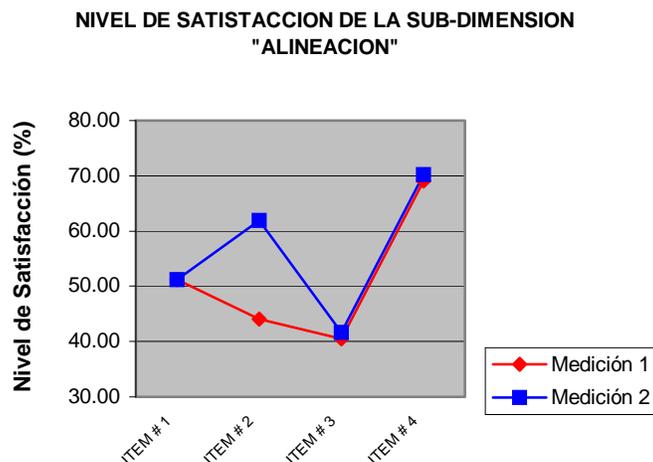


Para lo que tiene que ver con Identificación, los resultados obtenidos reflejan que hubo variaciones positivas en todos los ítems, siendo la más positiva la que tiene que ver con mejoras en la confianza y empatía entre los integrantes y la menor variación lograda en lo que tiene que ver con el sentimiento de pertenencia al equipo.

- **Alineación:**

Tabla 11: Nivel de Satisfacción de la Sub-dimensión “Alineación”

# ITEM	Descripción	Medición 1 (%)	Calificación	Medición 2 (%)	Calificación	Variación Porcentual
1	El equipo de trabajo al que pertenezco tiene objetivos claros.	51.19	Aceptable	51.19	Aceptable	0.00%
2	La comunicación entre los integrantes de mi equipo de trabajo facilita el logro de los objetivos.	44.05	Bueno	61.90	Bueno	40.54%
3	Los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco, son capaces de anteponer los intereses del equipo a los intereses individuales.	40.48	Aceptable	41.67	Aceptable	2.94%
4	Siento que mis aportes contribuyen al logro de los objetivos de mi equipo de trabajo.	69.05	Bueno	70.24	Bueno	1.72%
	TOTALES	51.19	Aceptable	56.25	Aceptable	9.88%

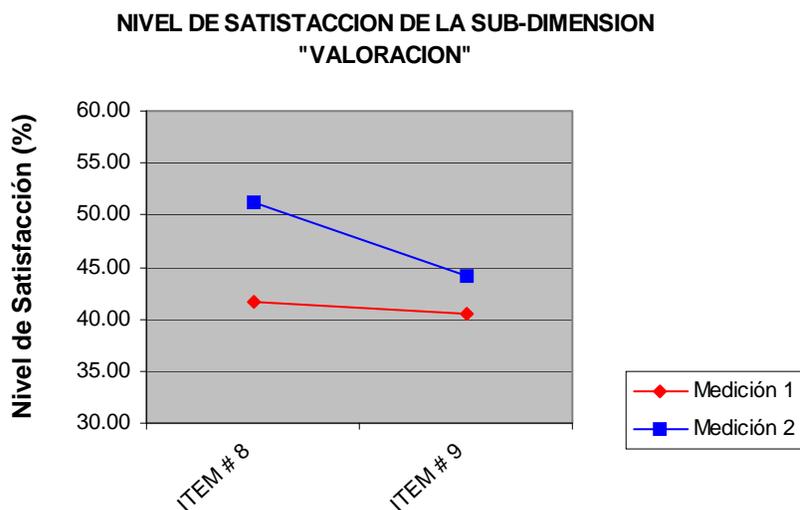
Figura 8: Gráfico de Frecuencias Sub-Dimensión “Alineación”

La sub dimensión Alineación muestra una variación positiva importante en el ítem relativo a la comunicación entre los integrantes del equipo como facilitador del logro de los objetivos. En el resto de los ítems se presentan variaciones muy leves. El ítem que genera mayores niveles de satisfacción es el de la contribución de los aportes individuales al logro del equipo de trabajo, y el que genera menor nivel de satisfacción es el que mide la capacidad de los integrantes de anteponer los intereses individuales a los colectivos.

- **Valoración:**

Tabla 12: Nivel de Satisfacción de la Sub-dimensión “Valoración”

# ITEM	Descripción	Medición 1 (%)	Calificación	Medición 2 (%)	Calificación	Variación Porcentual
8	Percibo que las labores que realizo son reconocidas y valoradas por mis compañeros de equipo de trabajo	41.67	Aceptable	51.19	Aceptable	22.86%
9	En mi equipo de trabajo se reconocen y valoran las fortalezas de sus integrantes.	40.48	Aceptable	44.05	Aceptable	8.82%
	TOTALES	41.07	Aceptable	47.62	Aceptable	15.94%

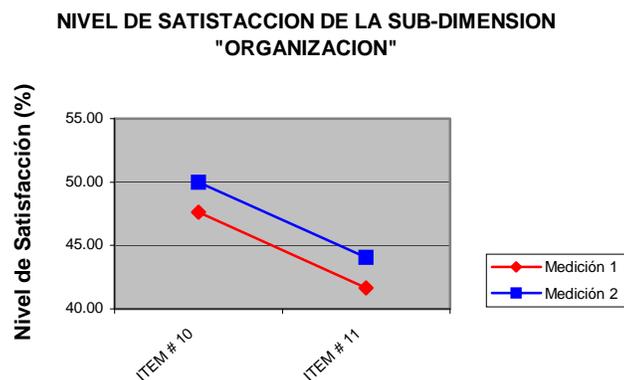
Figura 9: Gráfico de Frecuencias Sub-Dimensión “Valoración”

La variable Valoración presenta una variación positiva en el ítem que corresponde al reconocimiento de los compañeros en relación a las labores realizadas, y en lo que tiene que ver con el reconocimiento de las fortalezas de cada uno de los integrantes, se obtuvo una variación, aunque más leve.

- Organización:

Tabla 13: Nivel de Satisfacción de la Sub-dimensión “Organización”

# ITEM	Descripción	Medición 1 (%)	Calificación	Medición 2 (%)	Calificación	Variación Porcentual
10	Percibo que el trabajo está equitativamente distribuido entre los integrantes de mi equipo de trabajo.	47.62	Aceptable	50.00	Aceptable	5.00%
11	Los roles y tareas están claramente definidos en mi equipo de trabajo.	41.67	Aceptable	44.05	Aceptable	5.71%
	TOTALES	44.64	Aceptable	47.02	Aceptable	5.33%

Figura 10: Gráfico de Frecuencias Sub-Dimensión “Organización”

La sub dimensión Organización, presenta variaciones en ambos ítems, manteniéndose como punto de satisfacción lo relativo a la distribución equitativa del trabajo y de menor satisfacción la claridad en los roles y funciones.

5.1.2. Resultados Entrevista estructurada:

En la entrevista estructurada realizada al Jefe de Tienda antes y después del taller, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14: Entrevista Estructurada “monitor externo”.

Sub dimensión	Medición 1	Medición 2
Alineación	Aun cuando están definidos objetivos comunes para todo el Spazio, cada turno “va por su lado”.	Aun cuando no se han registrado resultados concretos, se percibe mayor disposición del personal a trabajar coordinadamente.
Identificación	No existe identificación con el equipo “Spazio”, existen dos grupos totalmente distintos.	Han manifestado caer en conciencia de que pertenecen a un equipo de trabajo “Spazio”, no a turnos AM y PM. Es poco el tiempo para hacer afirmaciones de cambios de conducta al respecto.
Valoración	Considera que si ha habido valoración de los aportes de cada uno de los integrantes, pero que actualmente están atravesando una crisis que los hace sentir desmotivados.	Se está desarrollando un esfuerzo para incentivar a los integrantes del equipo a darse reconocimiento entre ellos. Existe la disposición.
Organización	Considera que los roles han sido comunicados con suficiente claridad.	Para percibir mejoras en este aspecto es necesario hacer un esfuerzo orientado a normar procedimientos, roles y funciones

5.1.3. Resultados Encuesta “evaluación reactiva”:

Luego de concluido el taller, se realizo una encuesta de evaluación sobre el mismo, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15: Actividad más significativa para el grupo.

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
El ciego y el guía	10	45%
La de las pelotas	8	36%
Todas	4	19%

Tabla 16: Sensación del grupo sobre la sesión de trabajo

Respuestas textuales
Tranquilo
Identificado con las áreas de oportunidad del equipo
Sorprendido con la productividad
Cómodo
Dispuesto
A gusto, receptivo, relajado
Animado
Desahogado, con confianza de hablar
En confianza
Alegre
Bien, relajado
Libre
He sentido que hay compañerismo, sólo hay que trabajarlo

Tabla 17: Aprendizajes obtenidos en el taller.

Respuestas textuales
A reaprender
Escuchar
Tener confianza
Ver más allá de mis ojos
Compartir
Aprendí que lo que sucede en el grupo afecta a la compañía más de lo que yo creía
Ceder para lograr el bien común
No esperar que los demás resuelvan
Colaborar
Planificar
Debo poner más entusiasmo y trabajar en equipo para lograr un trabajo en armonía
Organizar
A conocer las habilidades de los demás integrantes del equipo para saber en qué nos podemos ayudar
Podemos llegar a establecer armonía entre todos si nos organizamos y nos proponemos trabajar en equipo
Lograr acuerdos

Tabla 18: Actividad de mayor disfrute por parte del grupo.

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
La de las pelotas	15	68%
Todas	4	18%
El ciego y el guía	3	14%

Tabla 19: Feed-back para los facilitadores

Respuestas textuales
Dedicar más tiempo al taller
Extender la actividad a los Spazios
Excelente comunicación
Nos hicieron sentir bien y escuchados
Agradables, dominio del tema y de los objetivos buscados
Me gustó la dinámica del curso
Que se haga seguimiento para no perder el efecto
Buen taller
Excelentes comentarios
Excelente escucha
Deberían hacer estos talleres más a menudo
Excelente iniciativa
Me parece que hicieron un excelente trabajo, saben escucha y tiene tacto.
Como grupo no tenemos problemas trabajando en equipo, creo que el problema viene de arriba, de un "líder" que no lo es, que no te motiva a trabajar ni como grupo ni en armonía.

CONCLUSIONES

Partiendo de la base de la información recolectada y los resultados obtenidos a través de la intervención realizada, podemos concluir que:

- Aun cuando se generaron variaciones positivas en todas las sub dimensiones evaluadas después de la ejecución del taller, el nivel de satisfacción en relación al Trabajo en Equipo en el Spazio Digital TIM del CCCT, continua siendo poco satisfactorio.
- La percepción del personal en relación a la dimensión Trabajo en Equipo, empeoró desde el momento de realización del diagnóstico hasta la fecha, lo cual se debe a un cambio en el nivel supervisorio, específicamente la sustitución de un Especialista Senior de Ventas e indirectamente de un cambio producido en la Gerencia de Ventas.
- La sub dimensión Organización, fue la que sufrió menos variación una vez realizado el taller, ya que esta variable depende además de los procesos y estructura propia de la organización.
- El personal se siente más satisfecho con lo relativo a la Identificación, es decir, con las relaciones entre ellos y el sentimiento de pertenencia, ya que el taller generó una reacción positiva por parte del equipo de trabajo, haciéndoles notar la importancia de esta sub-dimensión en el logro de un ambiente de trabajo satisfactorio.
- La sub dimensión que genera mayor nivel de insatisfacción en el personal, es la que corresponde al reconocimiento que obtienen por parte de sus compañeros en relación a las labores desempeñadas y a las fortalezas de cada uno de ellos, ya que aunque se trabajó sobre este punto en el taller , persiste una competencia poco sana, sobre todo en lo que se refiere al grupo del turno AM con respecto al grupo del turno PM.

- Existe identificación y alineación entre los grupos de trabajo de cada horario, sin embargo, estos elementos no están presentes en el Spazio como un todo, ya que por la razón antes mencionada, entre los dos equipos no se ha logrado la alineación a un objetivo común y la identificación de los dos grupos como "un solo" equipo de trabajo.
- La comunicación al personal de los objetivos del equipo y de la manera como cada uno de ellos contribuye a su logro, no se ha hecho de manera efectiva, lo cual fue expresado por ellos mismos en el cierre del taller, como una crítica hacia el nivel supervisorio del Spazio.
- La comunicación de los roles y funciones de cada uno de los integrantes del equipo, no han sido comunicados con suficiente claridad, y esto depende principalmente del nivel supervisorio del Spazio.
- No existe una cultura de reconocimiento en el Spazio Digitel TIM del CCCT, lo cual indica una falla en el sistema de reconocimiento establecido por la organización y la forma como lo transmite a los niveles supervisorios y al resto del personal.
- El estilo supervisorio actual no contribuye al funcionamiento del personal como equipo de trabajo, lo cual se concluye una vez analizado cualitativamente la actividad de cierre del taller, ya que en general el grupo realizó observaciones sobre este particular.
- Las relaciones entre las personas que ocupan cargos con roles supervisorios, entorpecen el proceso de integración entre ambos turnos; esto se debe a la "competencia" que existe entre los turnos, quienes no han logrado la alineación a un objetivo en común y no se identifican como un solo equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Mantener los esfuerzos orientados a obtener mejoras en el Trabajo en Equipo, a través de un plan de seguimiento a esta variable y el establecimiento de un plan de acción para incrementarla constantemente.
- Generar espacios de interacción que contribuyan al mantenimiento de buenas relaciones entre los integrantes del equipo, lo cual puede lograrse a través de actividades extralaborales, fuera del área de trabajo.
- Generar una cultura de reconocimientos al personal, lo cual debe provenir del establecimiento de una política y filosofía de la empresa, la cual debe ser transmitida a los niveles supervisorios con suficiente claridad.
- Diseñar actividades orientadas a promover entre los integrantes del equipo el reconocimiento de las fortalezas de sus compañeros, a través del diseño de herramientas prácticas y sencillas, que les permita hacer tangibles los logros o metas del equipo de trabajo como un todo.
- Realizar periódicamente rotaciones del personal entre ambos turnos, para facilitar la integración entre los dos grupos, evitando así la competencia poco sana, y logrando la identificación general del equipo de trabajo.
- Realizar reuniones periódicas de comunicación y seguimiento de objetivos, lo cual estaría orientado hacia el logro de incrementar lo referente a la valoración del equipo de trabajo y al sentido de pertenencia del grupo.
- Realizar esfuerzos orientados a clarificar roles, funciones y procedimientos en el Spazio Digitel, a través de políticas claras y precisas que permitan hacer más efectivo el equipo de trabajo, promoviendo a la vez un ambiente de trabajo productivo, lo cual aumentaría considerablemente el nivel de satisfacción del personal del Spazio.

- Proponer actividades de motivación para el personal, lo cual puede lograrse a través del uso de sistemas de reconocimientos no monetarios.
- Trabajar con los niveles supervisorios la integración y la alineación a un objetivo común, a través de talleres, charlas y programas de desarrollo organizacional.
- Facilitarle herramientas de liderazgo al Jefe de Tienda para apoyarlo en el manejo de las situaciones que se le puedan presentar, a través de entrenamiento y cursos de mejoramiento profesional.
- Realizar reuniones con la gerencia que hagan sentir escuchado al personal, lo cual aumentaría el sentido de pertenencia del grupo con la organización. Esto puede lograrse a través de actividades formales, como cursos y talleres y mediante el uso de actividades extracurriculares fuera del área de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Davis, H. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Donelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1994). *Dirección y Administración de Empresas*. México: Adisson-Wesley Iberoamericana

Faria Mello, F. (1989). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.

French, W. y Bell, C.(1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R. y otros (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1991) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw-Hill Interameticana.

Medina, W. (2004). *Procesos de Consultoría* . Venezuela: UCAB

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

ANEXOS

ANEXO A

Plan de trabajo ejecutado.

PROGRAMA DE TRABAJO												
Nº	ACTIVIDAD	SEMANA										TIEMPO
		# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	# 10	
1	<u>ELABORACION DEL PLAN DE ACCION</u>											
1,1	Diseño de la Intervención	■										5 horas
1,2	Validación de los instrumentos de medición		■									45 min
1,3	Validación de las técnicas de intervención			■								45 min
2	<u>IMPLANTACION DEL PLAN DE ACCION</u>											
2,1	Solicitud de disponibilidad de tiempo y espacio				■							5 horas
2,2	Coordinación de Actividades					■						5 horas
2,3	Ejecución del Taller						■					8 horas
2,4	Aplicación de los instrumentos pre-intervención						■					30 min
3	<u>MEDICIONES POST-INTERVENCION</u>											
3,1	Aplicación del instrumento post-intervención a los participantes							■				45 min
3,2	Aplicación de la entrevista al monitor externo							■				15 min
4	<u>ANALISIS DE RESULTADOS</u>											
4,1	Análisis Estadístico								■			10 horas
4,2	Elaboración de Informe de Investigación									■		10 horas
5	<u>INFORME DE INTERVENCION</u>											
5,1	Presentación de Informe de Intervención al Cliente										■	45 min

NOTAS: LOS DIAS Y HORARIOS DE REUNIONES, ENTREVISTAS Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS. SE DEFINIRÁN CON EL CLIENTE SEMANA A SEMANA

ANEXO B

Cuestionario de medición aplicado al personal del Spazio Digital TIM del CCCT en el Taller “Trabajo en equipo”.

Instrumento de evaluación al taller "Trabajando en Equipo"

Nombre	
Cargo	
Fecha	

1. La actividad más significativa para mi fue:

2. Durante esta sesión de trabajo me he sentido:

3. Durante esta sesión de trabajo he aprendido:

4. La actividad que más disfruté fue:

5. Feed Back para las facilitadoras:

CUESTIONARIO DE OPINIÓN

PARTE I. Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada ítem antes de responder.
- Responda con la mayor sinceridad
- Marque con una (X) la categoría a la cual corresponda su respuesta según la escala presentada.

PARTE II. Preguntas y Respuestas

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	El equipo de trabajo al que pertenezco tiene objetivos claros.					
2	La comunicación entre los integrantes de mi equipo de trabajo facilita el logro de los objetivos.					
3	Los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco, son capaces de anteponer los intereses del equipo a los intereses individuales.					
4	Siento que mis aportes contribuyen al logro de los objetivos de mi equipo de trabajo.					
5	Siento que soy parte importante del equipo de trabajo al que pertenezco.					
6	Existe confianza y empatía entre los integrantes de mi equipo de trabajo.					
7	Me siento motivado a trabajar en equipo con mis compañeros.					
8	Percibo que las labores que realizo son reconocidas y valoradas por mis compañeros de equipo de trabajo					
9	En mi equipo de trabajo se reconocen y valoran las fortalezas de sus integrantes.					
10	Percibo que el trabajo está equitativamente distribuido entre los integrantes de mi equipo de trabajo.					
11	Los roles y tareas están claramente definidos en mi equipo de trabajo.					

ANEXO C

Ejercicios (dinámicas) aplicados en el taller “trabajo en equipo”

1. Diseño del Taller:

El Taller se estructuró de la siguiente forma:

Actividad	Duración
Presentación (dinámica rompe hielos)	30 min
Chequeo de expectativas	20 min
Ejercicio 1	60 min
Discusión	30 min
Ejercicio 2	40 min
Discusión	30 min
Cierre -feedback	30 min
<i>Tiempo Total Estimado:</i>	<i>4 horas</i>

I. Presentación: (Dinámica rompe hielos)

<i>Objetivo</i>	Facilitar el conocimiento entre los participantes, generando conversaciones de elementos personales que no se comparten cotidianamente
<i>Participantes</i>	Todos, organizados en parejas: para ello se enumerarán del 1 al 6, cada uno se unirá con el que lleve el mismo número.
<i>Realización</i>	Se solicita al equipo que se cuenten del 1 al 6. Siendo 12 participantes, cada uno de ellos formará una pareja con aquel que tenga su mismo número. Cada pareja dispondrá de 5 minutos para obtener del otro, la mayor cantidad de información posible acerca de: gustos, hobbies, familia, vida social, etc. Una vez concluido el tiempo cada participante compartirá con el grupo la información que obtuvo de su pareja.
<i>Tiempo</i>	5 minutos para compartir entre las parejas. 25 minutos para compartir con el grupo.
<i>Recursos</i>	Salón amplio

II. Chequeo de expectativas:

<i>Objetivo</i>	Hacer el abordaje del tema, tomando en cuenta las expectativas de los participantes
<i>Participantes</i>	Todos individual y voluntariamente
<i>Realización</i>	Se solicitará a los participantes comentar sus expectativas acerca del taller, y se anotarán en una hoja de rotafolio.
<i>Tiempo</i>	20 minutos

III. Ejercicio 1

<i>Objetivo</i>	Generar una discusión acerca de la importancia de la confianza, la cooperación, la negociación y el logro de un objetivo colectivo para el trabajo en equipo.
<i>Participantes</i>	Todos, organizados en parejas.
<i>Realización</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo se dividirá en parejas. ▪ Se mostrará una frase relacionada con el tema en la pizarra. ▪ El equipo deberá completar la frase en el suelo, utilizando las letras que se le entregarán para ello. ▪ A cada pareja se le entregará una cantidad de letras al azar, independientemente de la palabra que deban formar. ▪ Un integrante será ciego y mudo, y el otro será su guía. El ciego posee la facultad de tocar las tarjetas con las palabras, el guía posee la facultad de ver y hablar para dirigir a su compañero. ▪ Las parejas deberán negociar entre sí las letras que requieran (a través de sus guías). ▪ Cada pareja deberá formar la palabra asignada en el suelo, de manera de formar entre todos, la frase que fue encomendada al equipo en el tiempo requerido. ▪ La discusión se enfocará a la confianza que debe existir entre los miembros del equipo, la negociación que tiene lugar para obtener los recursos que necesitan, y como cada logro individual contribuye al logro del objetivo del equipo.
<i>Tiempo</i>	60 minutos para toda la actividad, 30 minutos para compartir con el grupo.
<i>Recursos</i>	Salón amplio o espacio al aire libre Tarjetas con las letras Cinta para vendar los ojos

IV. Ejercicio 2

<i>Objetivo</i>	Concientizar a los participantes acerca de la importancia de la organización, de la corresponsabilidad en los equipos, el reconocimiento de las debilidades y las fortalezas de sus integrantes.
<i>Participantes</i>	Todos trabajan conjuntamente
<i>Realización</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El grupo se organizará formando un círculo. ▪ Se les hará entrega de una pelota y se les informará que la pelota debe ser tocada por todos los integrantes, sin poder entregársela a ninguno de los compañeros que están inmediatamente a la izquierda o inmediatamente a la derecha. ▪ Si la pelota se cae al suelo, deberán comenzar de nuevo. ▪ Una vez cumplida esta tarea, se les hará entrega de otra pelota y se les darán las mismas indicaciones. Progresivamente, se irán incorporando más pelotas al juego para aumentar la complejidad, manteniendo las mismas indicaciones. ▪ La discusión se orientará a la organización previa de las actividades para garantizar el logro del objetivo del equipo, la responsabilidad compartida (cuando un participante pierde la pelota, el equipo vuelve a comenzar), la consideración de que algunos pudieran ser más habilidosos que otros en el logro del objetivo.
<i>Tiempo</i>	40 minutos para la actividad y 30 minutos para compartir con el grupo.

V. Cierre-feedback

<i>Objetivo</i>	Los participantes verbalizarán sus impresiones acerca de la experiencia.
<i>Participantes</i>	Todos individualmente
<i>Realización</i>	<p>Se solicitará a los participantes, que en el orden que ellos deseen compartan con el grupo su opinión acerca de la experiencia y el aprendizaje adquirido.</p> <p>Se solicitará el llenado de un instrumento de evaluación al taller y las facilitadoras.</p>
<i>Tiempo</i>	20 minutos para compartir con el grupo y 10 minutos para el llenado del instrumento
<i>Recursos</i>	Instrumento de evaluación

ANEXO D

**Entrevista estructurada aplicada al Jefe de Tienda quien actuó
como “monitor externo”.
Evaluación reactiva del taller**

TRABAJO EN EQUIPO EN EL SPAZIO DIGITEL TIM DEL CCCT

1. Según tu percepción ¿está el equipo de trabajo del Spazio Digital TIM del CCCT alineado a un objetivo común?

2. ¿Consideras que los integrantes del equipo de trabajo se sienten parte del equipo?, dirías que están identificados con su equipo de trabajo?

3. Consideras que los integrantes del equipo de trabajo sienten que son valorados sus aportes?

4. ¿Existe claridad en los roles asignados a los integrantes del equipo de trabajo?. ¿Sus esfuerzos se realizan de manera coordinada?

ANEXO E

**Guía de validación del instrumento
(Juicio de Expertos)**

GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO JUICIO DE ESPECIALISTA

Criterio: Validez del contenido por medio de la claridad y congruencia de cada ítem.

Instrucciones: En las columnas claridad y congruencia indique una “C”, si considera Correcto u con una “I” si considera incorrecto cada ítem y, análogamente, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente. Si lo cree conveniente, por favor, anexe sus observaciones.

Sub-Dimensión	Indicador	Contenido	
		Claridad	Congruencia
Alineación	El equipo de trabajo al que pertenezco tiene objetivos claros.		
	La comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco facilita el logro de los objetivos		
	Los integrantes del equipo de trabajo al que pertenezco, son capaces de anteponer los intereses del equipo a los intereses individuales		
	Siento que mis aportes contribuyen al logro de los objetivos del equipo de trabajo al que pertenezco		
Identificación	Siento que soy parte importante del equipo de trabajo al que pertenezco		
	Existe confianza y empatía entre los integrantes de mi equipo de trabajo		
	Me siento motivado a trabajar en equipo con mis compañeros		
Valoración	Percibo que las labores que realizo son reconocidas y valoradas por mis compañeros de equipo de trabajo		
	En mi equipo de trabajo se reconocen y valoran las fortalezas de sus integrantes		
Organización	Percibo que el trabajo está equitativamente distribuido entre los integrantes de mi equipo de trabajo		
	Los roles y tareas están claramente definidos en mi equipo de trabajo		

Área de especialidad: _____

Nombre y apellidos: _____

Cédula de identidad: _____

ANEXO C

Vaciado de resultados de los cuestionarios

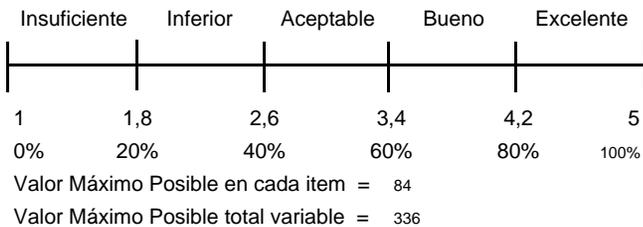
TABLA DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS. MEDICION 1 (Antes de la Intervención)

ALINEACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
1	2	3	2	3	4	4	1	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4		43	51,19	Aceptable
2	2	2	3	2	3	4	1	3	2	5	2	4	2	2	3	4	2	3	2	4	3		37	44,05	Aceptable
3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	4	3	2	3	3	4		34	40,48	Aceptable
4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4		58	69,05	Bueno
TOTALES	9	10	11	12	15	14	9	12	10	12	11	15	11	12	11	16	13	10	13	15	15		172	51,19	Aceptable

Nivel de Satisfacción

Rango de Clasificación



IDENTIFICACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
5	2	2	3	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4		58	69,05	Bueno
6	2	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	4	3	3	3	2	2	3	2	4	4		38	45,24	Aceptable
7	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4		41	48,81	Aceptable
TOTALES	7	9	7	9	11	11	10	10	7	6	8	12	10	10	9	11	10	9	10	12	12		137	54,37	Aceptable

Nivel de Satisfacción

Rango de Clasificación

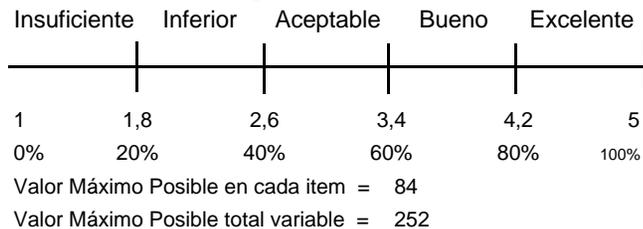
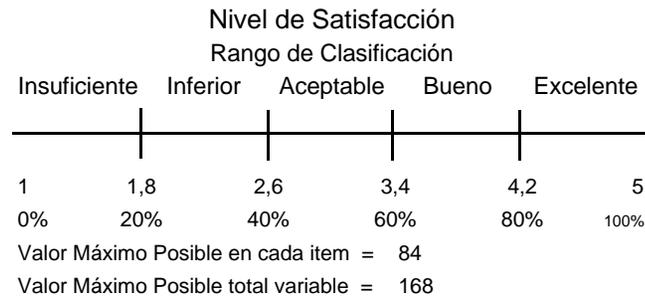


TABLA DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS. MEDICION 1 (Antes de la Intervención)

VALORACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
8	3	2	2	2	2	4	1	2	3	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	35	41,67	Aceptable
9	2	2	2	2	2	4	1	3	1	1	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	34	40,48	Aceptable
TOTALES	5	4	4	4	4	8	2	5	4	2	8	7	8	5	6	6	5	5	6	7	6	69	41,07	Aceptable



ORGANIZACIÓN

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
10	2	3	2	2	3	4	2	2	3	1	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	40	47,62	Aceptable
11	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	35	41,67	Aceptable
TOTALES	4	5	4	4	6	7	3	3	5	2	6	8	8	4	6	6	8	7	7	8	6	75	44,64	Aceptable

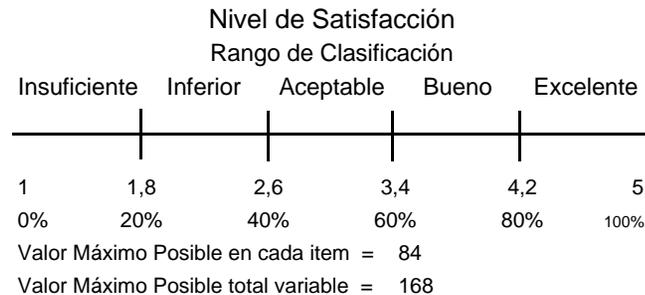


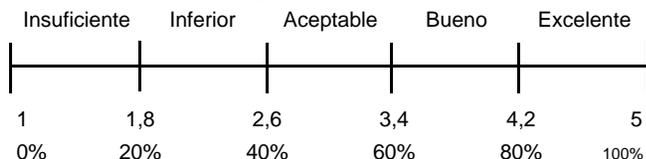
TABLA DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS. MEDICION 2 (Despues de la Intervención)

ALINEACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
1	2	2	2	3	3	4	2	4	3	2	1	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4		43	51,19	Aceptable
2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4	2	3	5	4		52	61,90	Bueno
3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3		35	41,67	Aceptable
4	4	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4		59	70,24	Bueno
TOTALES	11	11	11	14	13	15	12	13	12	13	11	14	12	13	12	14	15	11	15	16	15		189	56,25	Aceptable

Nivel de Satisfacción

Rango de Clasificación



Valor Máximo Posible en cada ítem = 84

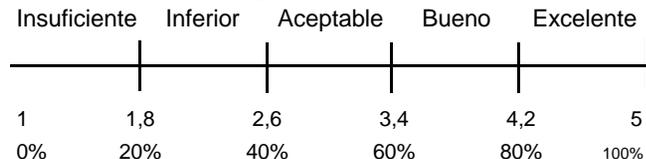
Valor Máximo Posible total variable = 336

IDENTIFICACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3		62	73,81	Bueno
6	3	4	3	4	4	5	5	3	2	2	3	5	4	3	4	3	2	3	3	5	4		53	63,10	Bueno
7	4	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4		55	65,48	Bueno
TOTALES	10	11	10	10	13	12	13	9	8	7	10	14	12	11	13	12	11	10	12	14	11		170	67,46	Bueno

Nivel de Satisfacción

Rango de Clasificación



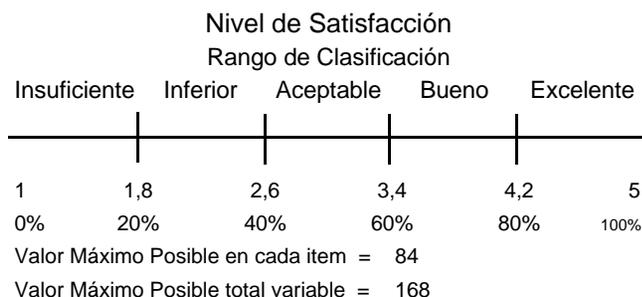
Valor Máximo Posible en cada ítem = 84

Valor Máximo Posible total variable = 252

TABLA DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS. MEDICION 2 (Despues de la Intervención)

VALORACION

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
8	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	43	51,19	Aceptable
9	2	2	3	1	2	3	2	2	1	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	37	44,05	Aceptable
TOTALES	5	5	5	3	5	7	4	5	4	4	8	6	8	6	7	7	5	6	7	7	8	80	47,62	Aceptable



ORGANIZACIÓN

# ITEM	ENCUESTADOS																					Σ	%	Clasificación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
10	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	42	50,00	Aceptable
11	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	4	4	3	37	44,05	Aceptable
TOTALES	4	6	4	5	6	7	4	4	5	5	5	8	8	4	6	5	7	7	7	8	6	79	47,02	Aceptable

