



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER  
PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO  
Y MEJORAR SU DESEMPEÑO**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
DULCE MARÍA OYUQUI RODRÍGUEZ MORALES**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISO**

**COMITÉ DE SINODALES:**

MTRO: JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

MTRA: Ma. DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN

MTRA: ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

MTRA: ERIKA ROSALÍA VILLAVICENCIO AYUB



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2014.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Agradecimientos

A mis PADRES Ismael y Dulce por ser los pilares más importantes de mi vida, mostrándome en cada momento su apoyo, su esfuerzo, su fe y dedicación para realizarme como profesionista.

A mi HERMANO Irving por brindarme motivación y buenos consejos y hacerme ver que nunca debo abandonar mis sueños por mucha adversidad que exista.

A mi ASESORA Alejandra por brindarme todo su conocimiento, paciencia y motivación, admiro su inteligencia y su extraordinario trabajo.

A mis SINODALES por sus maravillosos conocimientos y compromiso para la realización de este sueño, todo mi afecto y respeto para ustedes.

A mis AMIGOS Josecito, Montse, Chema, Alejandra, Itzel, Karen, Liz, Rosy, Judit, Gaby etc. Que estuvieron conmigo apoyándome, motivándome y creyendo en mí en todo momento.

A mí MISMA por asumir riesgos extremos, por ser valiente, por ser brava, por mi convicción, por mi disciplina, por creer en mis filosofías por disfrutar quien soy.  
¡Te amo oyuqui!

“Fuerza, fe y voluntad”

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	2

## **Capítulo 1.Clima organizacional**

1.1 Antecedentes del clima organizacional.....	5
1.2 Perspectivas teóricas .....	7
1.3 Concepto y factores determinantes clima organizacional.....	8
1.4 Tipos de clima organizacional.....	18
1.5 Características generales del clima .....	22
1.6 Dimensiones del clima organizacional.....	25
1.7 Importancia del clima organizacional.....	30

## **Capítulo 2.Equipos de trabajo**

2.1 Definición de equipos de trabajo .....	34
2.1.1 Diferencia entre grupo y equipo.....	35
2.1.2 El significado de la formación de equipos de trabajo.....	38
2.1.3 El trabajo en equipo (concepto y componentes).....	39
2.1.4 Condiciones básicas del trabajo en equipo.....	42
2.1.5 Principios del trabajo en equipo.....	44
2.1.6 El edificio del equipo de trabajo .....	46
2.2 Elementos que conforman los equipos de trabajo.....	52
2.2.1 Composición del equipo y estructura de la tarea.....	52
2.2.2 Estructura social del equipo y Contexto cultural.....	53
2.2.3 Como funcionan (procesos).....	56
2.2.3.1 procesos interpersonales en los equipos.....	57
2.2.3.2 proceso cognoscitivo.....	59
2.2.3.3 toma de decisiones.....	60

2.2.4 Funciones del equipo.....	61
2.2.5 Resultados que obtienen los equipos de trabajo.....	66
2.3 Tipos de equipo.....	67
2.4 Equipos de trabajo efectivos.....	72
2.4.1 Características de un equipo efectivo.....	74
2.4.2 Las c`'s de trabajo en equipo.....	76
2.4.3 La curva de rendimiento de los equipos.....	78
2.4.4 Intervenciones generales para la formación de equipos.....	80
2.5 Ventajas e inconvenientes.....	82

### **CAPITULO 3. Investigaciones recientes sobre el clima organizacional y equipos de trabajo**

3.1 Recientes investigaciones sobre el clima organizacional.....	86
3.2 Recientes investigaciones sobre los equipos de trabajo.....	95
3.3 Recientes investigaciones sobre la relación de clima organizacional y equipos de trabajo.....	101

### **CAPITULO 4. Propuesta.....**

<b>Alcances y limitaciones.....</b>	<b>124</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>126</b>

### **Referencias**

### **Anexos**

## RESUMEN

El presente trabajo está centrado en el ser humano y entorno laboral, con los efectos tanto positivos como negativos que este le ocasiona en todos los aspectos de su desempeño. El objetivo del presente trabajo es presentar un taller que permita integrar de forma adecuada la formación de equipos de trabajo y conocer su importancia que tiene dentro de una organización, sin importar el sector o giro, apoyado de bases sólidas como principios básicos en el trabajo y procesos que deben seguirse para una buena integración, sea del personal administrativo y/o operario afín de generar los conocimientos y habilidades necesarias como estrategia para su mejor desempeño laboral contribuyendo a su vez de forma positiva en el clima organizacional .

**Palabras clave:** clima organizacional, grupo y equipos, equipo de trabajo, desempeño, trabajo en equipo.

**Abstract:** *This paper focuses on the human and work environment, with both positive and negative effects that this brings you in all aspects of their performance. The aim of this paper is to present a workshop to collate properly training teams and know its importance within an organization, regardless of sector or money supported solid foundations as basic principles at work and processes to be followed for successful integration, is the administrative and / or operator akin to generate the necessary knowledge and skills as a strategy for better job performance contributing turn positively on the organizational climate.*

**Key words:** *organizational climate, group and equipment, staff, performance, teamwork.*

## Introducción

La presente investigación se centra en proponer un taller para la formación de equipos de trabajo para su mejor desempeño laboral favoreciendo al clima organizacional de forma positiva.

El objetivo de este trabajo es proporcionar a las organizaciones una herramienta útil y flexible que permita la sana participación de sus trabajadores para formar equipos de trabajo que garantice el mejor desempeño laboral en los alcances de productividad y logros de objetivos que se deseen alcanzar generando a su vez un clima organizacional más eficaz. Por medio de la aplicación de un cuestionario que diagnostica la necesidad de formar equipos de trabajo de (Guizar, 2004) y posteriormente mejorar la integración de formar equipos de trabajo mediante la impartición del taller que tiene como objetivo principal que el personal administrativo y operativo adquiera los conocimientos, habilidades y aptitudes como estrategias de competencia para su mejor desempeño laboral en una organización a fin de que sean más competentes.

De este modo, se espera que se ponga mayor atención en este aspecto sobre el personal y se haga conciencia sobre su importancia de formar adecuadamente equipos de trabajo y darle seguimiento para fines productivos de la organización.

Se llevó a cabo una revisión teórica donde se encontró que el clima organizacional de los equipos influye en sus procesos y resultados. Y por otro lado mencionan que los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficacia y la comprensión de los desafíos que los sistemas multi-equipo plantean, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones contemporáneas. El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Así, en la presente investigación se exponen algunos aspectos básicos para poner en contexto la formación de equipos de trabajo.

En el primer capítulo se desarrolla el tema de clima organizacional desde conceptos básicos, puntos de vista de diferentes autores, características, dimensiones del mismo, tipos de clima y sobre todo la importancia del clima organizacional.

En el segundo capítulo habla sobre los equipos de trabajo, iniciando con las diferencias de lo que es un grupo a un equipo para identificar lo que es un equipo de trabajo a un grupo de trabajo.

También se menciona el significado de formar equipos de trabajo, el trabajo en equipo (componentes), condiciones básicas del trabajo en equipo, principios del trabajo en equipo, edificio del equipo de trabajo, elementos que conforman los equipos, como funcionan (procesos), funciones del equipo, tipos de equipo, equipos de trabajo efectivos entre muchos otros aspectos.

Más tarde, se hace una revisión literaria de estudios recientes sobre los equipos de trabajo, marcando su importancia en las organizaciones sin importar el sector o giro en que se encuentren así como la relación existente entre los equipos de trabajo y clima organizacional a fin de ver la influencia que tienen uno sobre el otro para la obtención de resultados o niveles de productividad.

En el cuarto capítulo se encuentra la propuesta de intervención diseñada para formar e integrar equipos de trabajo capaces de lograr altos resultados, mediante su desempeño en el contexto laboral. El taller está compuesto por cinco sesiones con una duración de 12 hrs acompañado de principios básicos elementales.

Finalmente, se encuentra los alcances y limitaciones del taller propuesto que surgieron a partir de la investigación, el cual busca en todo momento generar beneficios para la sociedad y mejorar el desempeño de las personas.

# Capítulo uno

## Clima organizacional

# l



## **1.1 Antecedentes del clima organizacional**

El concepto de clima organizacional es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la psicología de las organizaciones y que es de suma importancia indagar sobre esta temática como una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia dentro de una organización sobre los comportamientos individuales.

El estudio del clima organizacional precede en algo más de 25 años. Según Ashkanas, Wilderom & Peterson (2000) la investigación del clima se desarrolla a partir de la confluencia de la teoría de campo lewiniana y del análisis cuantitativo de las actitudes en los contextos organizacionales. Lewis y sus colegas estaban interesados en identificar elementos de la teoría del campo y de los roles presentes en los procesos sociales, es decir; los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo, como parte de un contexto o de un medio más amplio.

A juicio de Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe (2000) puede considerarse el clima como una Gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales. Es decir, de acuerdo a las conductas emitidas dentro de una situación que se trabaja en conjunto con terceras personas genera un ambiente llamado clima.

A Rensis Likert se le considera el principal heredero del trabajo de Lewin, puesto que realizó dos aportaciones fundamentales al análisis del clima: la primera de ellas, la escala para la medición de actitudes y la otra el desarrollo de un sistema de dirección eficaz basado en cuatro estilos de liderazgo (Likert, 1961; en Gil y Alcover, 2003)

A diferencia de Lewin (1939), Likert (1961) no estaba interesado en estudiar climas sociales creados por estilos de liderazgo documentados o conocidos por experiencia personal, sino en cómo captar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización con el objetivo de trabajar con los directivos en su

manejo. Comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional (en Gil y Alcover, 2003)

La escala de Likert (1961) constituyó una adecuada herramienta para captar el clima organizacional y así éste poder representarse como una agregación de datos individuales procedentes de escalas de actitud (en Gil y Alcover, 2003).

Durante las décadas de los años sesenta y setenta este procedimiento fue muy utilizado por los investigadores para describir los procesos sociales en el contexto de las organizaciones sobre el estudio del clima organizacional.

Sin embargo, la exclusiva utilización de cuestionarios para estudiar el clima supuso una seria limitación para captar la vida psicológica de las organizaciones, una crítica que, unida a la progresiva influencia de los enfoques cualitativos y de planteamientos procedentes de la antropología durante finales de los años setenta, provocó que el concepto cultura organizacional desplazara al clima del lugar del privilegio que durante tres décadas había ocupado la investigación organizacional (Ashkanas & Jackson, 2001).

Otros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó la publicación del libro de McGregor "El aspecto humano de las empresas" (1960). En el capítulo dedicado al "clima directivo" consideraba que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo las tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional (en Alcover de la Hera, Martínez y Rodríguez, 2004).

En las organizaciones se crean determinadas situaciones que condicionan el desempeño de las tareas y la consecución de objetivos, y tales situaciones van a estar en todo momento moduladas por las múltiples interacciones que se den entre éstas y las características personales y de grupo de sus miembros, de cuyos resultados dependerá la conducta y eficacia que se logre en la consecución de los objetivos y el grado del bienestar psicológico de sus miembros.

La investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de las distintas características, qué perciben las distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas, tareas, jerarquía, etc.) y con los procesos de la organización (estilos de dirección, comunicación, conflictos, etc.).

El comportamiento en la organización se desarrolla en un complejo sistema social, constituido por el individuos y grupos que se relacionan entre sí y con el ambiente que les rodea, pues bien parte de este ambiente constituye el clima y es un agente esencial en la configuración de la cultura que, aunque intangible, proporciona las pistas suficientes para que las personas y los grupos se conduzcan de la forma más adecuada (Rodríguez, Díaz, Fuentes y Martin, 2004)

## **1.2 Perspectivas Teóricas**

Dada la complejidad del concepto, existen en la literatura gran diversidad de definiciones dependiendo de donde se ponga el énfasis, es decir, a que variables y factores les concedemos mayor peso. Existen diferentes enfoques en el estudio del clima, tanto en relación con su proceso de formación como con los factores que lo determinan y, en consecuencia, con los instrumentos que se utilizan para su medida.

Rodríguez et al. (2004) menciona las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima en las organizaciones como son la realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la interaccionista, que a continuación se exponen:

### **Objetiva o Realista:**

Se basa en que los miembros de una organización, al responder a la estructura existente en la misma originan el clima. Parte de unos determinados supuestos al estudiar el clima en la organización, que se presentan a continuación:

1. El clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros.

2. Los factores o dimensiones propias de la organización son los que originan el clima, que da lugar a determinadas condiciones laborales.
3. La unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas.

Desde esta posición el clima consiste en la descripción de las características de la organización, las cuales diferencian a unas organizaciones de otras.

### **Fenomenológica o Subjetiva:**

Desde esta expectativa se considera al clima como un atributo de las personas, en las percepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones en una organización determinada, por lo que es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Así mismo se pone énfasis en las variables individuales, ya que la unidad de análisis es la persona que contribuye a la estructura perceptiva y cognitiva entre los miembros de una organización determinada.

### **Interaccionista**

Desde esta expectativa, trata de integrar los dos enfoques anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y de sus miembros, es decir; considera las percepciones personales globales que influyen en la interacción entre ambos factores: objetivos y subjetivos. Por otro lado permite explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos de una organización ya que incorpora los procesos de sociabilización y supone, sin duda, una integración de los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización.

### **1.3 Concepto y Factores determinantes del Clima Organizacional**

Los comportamientos y las acciones de los empleados, sea cual sea su nivel, se verán afectados no solo por los roles que se les asignen, papeles que

desempeñen y por la posición que tengan en la organización, sino también, y sobre todo por el clima organizacional.

Dessler (1993, en Urdaneta ,2005) manifiesta que no existe un consenso frente a la definición de clima organizacional, ni de los factores que intervienen en él, por lo que realiza varios citados, desde diferentes representantes haciendo referencia a varios enfoques que a continuación se exponen:

En el concepto subjetivo, representado por Halpin y Crofts (1963) se basa en la opinión que el trabajador se forja en la organización, a partir de las percepciones que tiene en relación con la satisfacción de sus necesidades por aquélla.

En el punto de vista de síntesis, cuyos representantes son Litwin y Stringer (1968), asume el concepto de clima organizacional desde una naturaleza estructural y subjetiva, considerando variables como estructura, liderazgo, estilo de dirección, etc., y variables de resultado como la satisfacción, la productividad, el rendimiento, entre otros.

Algunos autores definen el clima organizacional como una variable independiente, es decir, que influye en las percepciones del trabajador, su satisfacción y rendimiento. El clima organizacional puede considerarse como un puente entre las características propias de una empresa y el comportamiento individual de sus miembros.

Sin embargó podemos entender por definición que el clima organizacional es la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión de talento humano, las cuáles conforman el ambiente laboral de una organización determinada, e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación, satisfacción y gusto por el trabajo asignado, tendrá como propósito la proyección de la satisfacción de clientes o usuarios con beneficios a fines (Urdaneta,2005).

El clima organizacional puede ser definido en un sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor.

De manera más precisa, el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas (Reichers & Schneider;1990, en Gil y Alcover,2003)

Otra definición es la propuesta por Tagiuri y Litwin (1968) para quienes el clima es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) Es experimentada por sus miembros, b) influye su comportamiento y c) puede ser descrita en términos de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p.27).

El clima se puede describir como el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influyen en los comportamientos que se desarrollan en su lugar (Rodríguez et al., 2004).

También puede definirse como un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación Payne (1990; en Rodríguez, Díaz, Fuentes y Martin, 2004)

Sin embargó hay múltiples definiciones sobre el clima organizacional que en su mayoría de ellas, destacan:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales
- Las centradas en el predominio de los factores individuales
- Las que enfatizan la interacción persona-situación

Forechand y Gilmer (1964) indican que “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones” (Pág. 362).

James y Sells (1981) ofrecen una definición formal de clima psicológico en los siguientes términos: “El clima organizacional corresponde a representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, y añaden que las percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincrática de aprendizaje” (pág.275- 276).

El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar al sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el individuo a la situación estará condicionada por el nivel de interacciones que conllevarán a la comparación social y al posterior consenso (Guillen, 2000).

Para otros, el clima organizacional es un elemento central desde el desarrollo organizacional, considera condiciones subjetivas propias de las relaciones sociales entre los miembros que componen las estructuras internas de la organización como una herramienta de evaluación que ayuda a proyectar el desempeño organizacional, las condiciones subjetivas están referidas en términos de percepciones, en tanto en interrelaciones de los miembros que componen la organización con sus compañeros y con la organización (Tunal, Camarena y Pontón, 2007).

El clima organizacional se define como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Es una característica colectiva, creada a partir de interacciones personales y que tiene un interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad

dentro del concepto de calidad total (Muñoz, Coll, Torrent y Linares en Ojeda, 2011).

El clima organizacional ha sido conceptualizado a través del tiempo por diferentes autores como se presenta a continuación (ver tabla 1).

**Tabla 1 Cronología de la definición del clima**

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Francis Cornell	1955	Es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones , que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles,, solo a partir de esas percepciones se podrán conocer y determinar las características de ese c.o.
Argyris	1957	El desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza , franqueza y tranquilidad en la organización para que pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando éste se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios
Sells	1960	El ambiente interno influye en el comportamiento y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Ostroff,C. Forehand y Glimer	1964	Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Atkison		Un efecto de los motivos intuitivos del individuo, de los incentivos que la organización lo provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del c.o.
		Es un patrón de características organizativas con relación a la

Pace	1968	calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Frienlander y Margulles *	1969	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Cambell , Dunette * Lawler y Weick	1971	Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.
Schneider y Hall *	1972	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por la característica de la organización y el individuo
Dubran	1974	Cada organización tiene propiedades o características que poseen organizaciones,; pero cada organización tiene su constelación Exclusiva de características y propiedades, estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.
James Jones *		Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
Schneider *	1975	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener los conocimientos del futuro y saber cómo comportarse.
Pyane , Fineman y Wall *	1976	Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.
James et al. *	1977	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
Litwin y Stringer *	1978	Un proceso psicológico que

		interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum *	1979	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.
James y Sell *	1982	Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual que, se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers *	1983	Una percepción molar, basada en las percepciones más particulares.
	1990	Las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Gibson y Col		Es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en la organización.
	1992	
Álvarez		Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización de la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización.
Gilmer	1993	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.

Toro	2001	Es un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, efecto o condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades que viven.
Palma	2006	Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y de las tendencias motivacionales que se traducen en el comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
Torrecilla	2006	Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Elaboración propia (2013)

En consecuencia, el clima organizacional hace referencia a las percepciones comunes, compartidas por los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que efectúan el desempeño.

El estudio del clima organizacional es reciente y de especial interés en la psicología organizacional contemporánea y por ello las investigaciones en esta área hacen un especial énfasis en identificar y medir los factores más importantes que inciden en él (Urdaneta, 2005).

Si bien, existen varias definiciones del clima organizacional desde diferentes perspectivas objetivas, subjetivas e interaccionista entre los autores Forechaud y Glimmer (1964), Halpin y Crofts (1963), Urdaneta (2005), Tagiuri y Litwin (1968), James y Sells (1981), Rodríguez, Díaz, Fuentes y Martín (2004), Guillen (2000), Tunal, Camarena y Pontón (2007) sin embargo, la mayoría coinciden en que el clima organizacional surge dentro del contexto organizacional y éste se ve influenciado en el comportamiento de las personas que interactúan, en sus percepciones, actitudes.

### **Factores determinantes del clima organizacional**

Todas estas formas en que se plantea el clima organizacional influyen sin duda, en el comportamiento de las personas, de ahí, que, la importancia del clima existente en la organización, radica en la influencia que ejerce sobre su entorno. De esta manera, se mencionaran a continuación, los factores determinantes del clima organizacional.

Rodríguez et al. (2004) propone tres factores, los cuales son:

1. *Factores relativos a las personas.* El clima es un concepto multidimensional que está constituido por dimensiones relativas a los individuos; personalidad, aptitudes y habilidades, actitudes, motivación y expectativas, inteligencia, valores y socialización, entre otros. Cada persona, desde su posición de trabajo, puede percibir distintos factores y procesos de la organización, y afectar a la estructura, el sistema de dirección, cada departamento o grupos de trabajo, entre otras cosas.
2. *Factores relativos a la organización.* Características de la tarea, grado de centralización y de complejidad, normas y procedimientos, sistema jerárquico y orientación burocrático, políticas y prácticas, sistema de coordinación, control y tamaño.
3. *Factores relativos al grupo.* Responsabilidad y autonomía, sistemas de motivación y de recompensas, de planificación, procesos de comunicación

y de toma de decisiones, relaciones de poder entre las personas y las diferentes unidades, liderazgo y estilos de supervisión, etc.

Caballero y Galván (2002, en Castro & Vera, 2009) plantean 6 factores para la formación de un clima organizacional positivo o negativo son:

1. *Relaciones con el medio exterior.* Demandas, presiones, oportunidades, fuentes (gobierno, mercado, competidores, etc.), relaciones con otras organizaciones, imagines publicitarias, entrada de recursos (búsqueda, obtención), salidas (ventas, distribución, etc., productos y servicios.
2. *Metas/ objetivos por resultados.* Misión, planeación estratégica, objetivos, metas, ejecución de estrategias, tácticas, políticas y directrices, prioridades, resultados (cantidad, calidad, tiempos etc.), índices de ganancias, participación en el mercado, economía, finanzas, contabilidad.
3. *Estructura administrativa. Estructuras formales de la organización normas y procedimientos:* previsión, planeación, organización, coordinación, control (PPOCC),informaciones, sistemas, comunicación formal, administración del personal y de los recursos , proceso de toma de decisiones,, amplitud de control, (Generalización/Descentralización/Delegación), sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos, descuentos, salarios, beneficios, complementarios.
4. *Tareas.* Planes y programas de trabajo, división del trabajo (tareas, flujo de trabajo), actividades, desempeño, producción, atribuciones, responsabilidades, solución de problemas, métodos y que practicas de producción.
5. *Tecnología.* Ecología, factores físicos ambientales, equipos, procesos, instalaciones, espacio, distribución, organización.
6. *De comportamiento humano.* Cultura, valores, actitudes, relaciones funcionales y personales, colaboración, competencia, conflictos,

necesidades, aspiraciones, expectativas, estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos, motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplina, ausentismo, accidentes, enfermedades, competencias, (interpersonales, técnicas, administrativas), estructuras informales, comunicación informal, incentivos, recompensas, castigos informales, participación e interés.

Cada factor antes mencionado ocupa un amplio papel en la contribución del contexto organizacional independiente de la expectativa de cada autor, no solo por las relaciones interpersonales que serán entre sujeto-trabajo-empresa para la obtención de resultados; sino porque a causa de ellas permite pronosticar el resultado de un clima eficiente y el desenvolvimiento de un buen desempeño.

#### **1.4 Tipos de Clima Organizacional**

Cada área de trabajo tiene establecidas sus propias reglas de trabajo y conducta que son independientes de las establecidas por la organización, y éstas a su vez pueden ser diferentes entre áreas y área de trabajo. En conjunto esto lleva a que existan diferentes tipos de clima organizacional en la organización, es decir, cada área puede tener un clima diferente, al de las otras áreas. Sin embargo, a pesar de esto existe un clima que predomina en toda la organización y que, de la misma manera, la perjudican o la benefician (Miranda, 2007 en Ojeda, 2011).

Rousseau (1988, en Gutiérrez & Olvera, 2010) conceptualiza cuatro diferentes tipos de clima. Los cuáles se exponen a continuación:

- 1) Clima Psicológico.** Es la percepción individual del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. De esta manera, las diferencias individuales tienen una función en la perspectiva de cada uno y los diversos factores dan forma al clima psicológico como estilos de pensamiento, personalidad, cultura y las interacciones sociales; tales percepciones no necesariamente necesitan coincidir con las de otras

personas del mismo ambiente, ya que dentro de cada organización existen diferentes ambientes.

- 2) **Clima Agregado.** Es el que implica las percepciones individuales promediadas dentro de un departamento, división, sector, etc., dentro de la misma organización. Los climas agregados se constituyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización.
- 3) **Clima Colectivo.** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. en este tipo de clima se toman en cuenta las percepciones individuales situacionales; éstos se han considerado elementos de pertenencia de un grupo, sin embargo, los factores personales como la administración, la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos.
- 4) **Clima organizacional.** Clima que refleja la orientación de los miembros de la organización; puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Desde la perspectiva de Brown (1990; en Gutiérrez & Olvera, 2010) el clima organizacional engloba los tipos de clima de cualquier empresa en cuatro categorías diferentes:

- a) **Clima orientado hacia el poder.** Este tipo de organización tiene una estructura visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los deseos de los que tienen el poder. Aunque existen sus excepciones de algunas organizaciones que buscan el bienestar de sus subordinados aunque depende mucho de sus superiores.

- b) *Clima orientado hacia el papel:*** Estos recalcan el orden y la racionalidad, se desarrollan como reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas, aun así este tipo de organizaciones valoran mucho la predictibilidad y la estabilidad, por ello es difícil hacer un cambio, un ejemplo que puede darse en el sector público
- c) *Clima orientado hacia el trabajo:*** en una organización orientada hacia el trabajo existen objetivos específicos. Los objetivos pueden ser obtener una utilidad, proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar un hueco del mercado o publicar un periódico ganador de un premio. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo. La autoridad se considera legítima solo si ayuda a lograr el objetivo, y las reglas y reglamentaciones se descartan a no ser que también ayuden. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados.
- d) *Clima orientado hacia las personas:*** este tipo de clima está orientado hacia la gente y existe tiene como objetivo servir a las necesidades de los miembros. los trabajos se desarrollan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. Un ejemplo son grupos civiles, o de servicios.

Desde el punto de vista de Likert (1965, en Cícero, 2011) propone los siguientes tipos de clima formando 4 sistemas que surgen de la interacción de las variables casuales, intermediarias y finales.

#### **SISTEMA I *Autoritarismo explorador***

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización, se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas,

ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo o en la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

### **SISTEMA II** *Autoritarismo Paternalista*

En este la dirección la confianza es condescendiente en sus empleados, como un amo con un siervo. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores; con preocupación por parte de los subordinados, aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse tanto en una organización formal como en una informal pero esta última no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargó, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado

### **SISTEMA III** *Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

## **SISTEMA IV *Participación en grupo (Equipos de alto desempeño)***

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo o por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad, de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados, todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

### **1.5 Características generales del clima**

Según Brunet (1987) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales del individuo pueden constituir la personalidad. Se sabe que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización.

A continuación se expone un listado con las principales características del clima organizacional, según Taguiri (1968, en Labrada, 2008).

- ❖ El clima es un concepto molecular y sintético de la personalidad.
- ❖ El clima es una configuración particular de variables situacionales
- ❖ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- ❖ El clima es una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo cual puede cambiar después de una intervención particular.
- ❖ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El clima es fenomenológicamente distinto de la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ❖ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- ❖ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ❖ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Esta forma de personalidad que caracteriza una empresa puede ser sana o inadecuada, como la caracteriza al ser humano. Si ésta es inadecuada provocará conflicto en las relaciones de los empleados entre sí y con la misma organización, y por consecuencia tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. De la misma forma una empresa no siempre es consciente para ver qué imagen o personalidad proyecta.

Robbins (1999 en Labrada, 2008) menciona algunas características del clima organizacional (Ver tabla 1.2).

**Tabla. 1.2 Características del clima organizacional**

Cierta permanencia	Significa que puede contar con una estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.
Impacto sobre los comportamientos	Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afectan a la conducción de la organización y a la coordinación de las tareas.
Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización.	Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en estos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.
Afectado por las variables	Que a su vez afecta a las mismas ya descritas anteriormente.
Ausentismo y rotación externa excesiva	Generalmente indican un muy mal clima laboral. Similar ocurre con la insatisfacción laboral.

Robbins (1999 en Labrada, 2008)

Finalmente desde la postura de Rodríguez et al. (2004). Mencionan que las características del clima en conjunto con las aproximaciones de las diferentes perspectivas, se sintetizarían de la siguiente forma:

- 1) Cada organización tiene un clima diferente
- 2) Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de la descripción se refiere a toda la organización o a sus subsistemas.
- 3) Es perdurable y se puede cambiar

- 4) Se puede medir con las percepciones, observaciones y medidas subjetivas
- 5) Es un indicador del estado de la organización.
- 6) El personal de la organización percibe el clima
- 7) El clima afecta a las actitudes y a la conducta, y puede influir en los resultados de la organización.

Forechaud y Gilmer (1964).considera que el clima está constituido por un conjunto de características que identifican una organización y la diferencia de otra, como un conjunto de percepciones desarrolladas en la interacción de las características personales, del grupo y de la organización.

De la misma forma se han elaborado varias herramientas para medir el clima organizacional. Generalmente estos instrumentos miden un número determinado de elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego interpretan. Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima (Moreno, 2008).

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando los cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente en dos temas (Moreno, 2008).

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones ( estudios comparativos)
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización ( estudios longitudinales)

### **1.6 Dimensiones del clima organizacional**

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores tales; Da Silva (2002), Likert (1967), Litwin y Stringer (1968), Pitchard & Karasick (1973) coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características de esta índole.

La organización como sistema biopsicosocial, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles que contribuyen en todo momento para la mejora o el empeoramiento sobre su desempeño en los individuos así, como, en las relaciones interpersonales de trabajo, sean estas, de forma individual o en equipo. Cabe mencionar que desde la postura del autor las dimensiones varían en el número de puntos. Sin embargo la calidad radica en la profundidad y solidez que se le dé a estos ítems, para la identificación de variables contribuyentes a la obtención de un clima organizacional saludable.

Da Silva (2002, en Cano, 2011) menciona que el clima organizacional desde la perspectiva de sus dimensiones, con base en ellas, identifica algunos elementos comunes agrupados:

1. *Autonomía individual*: se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa de un trabajador para desempeñarse.
2. *Grado de estructura y su influencia en su cargo desempeñado*: se refiere a la forma en que los directivos determinan los objetivos, las políticas, y procedimientos, así como el establecimiento de comunicación que les permite recibir la información a los miembros de las organizaciones.
3. *Orientación hacia la recompensa*: es el comportamiento que tienen las personas para realizar logros y metas que les permita alcanzar satisfacción, beneficios y recompensas.
4. *Consideración, entusiasmo y apoyo*: las personas que tienen cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores.
5. *Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo*: se basa en la importancia que tiene los grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales desarrolladas en su ambiente de colaboración amistosa, lo cual permite condiciones de trabajo que alcancen objetivos y permitan a los empleados ser reconocidos ante sus superiores.

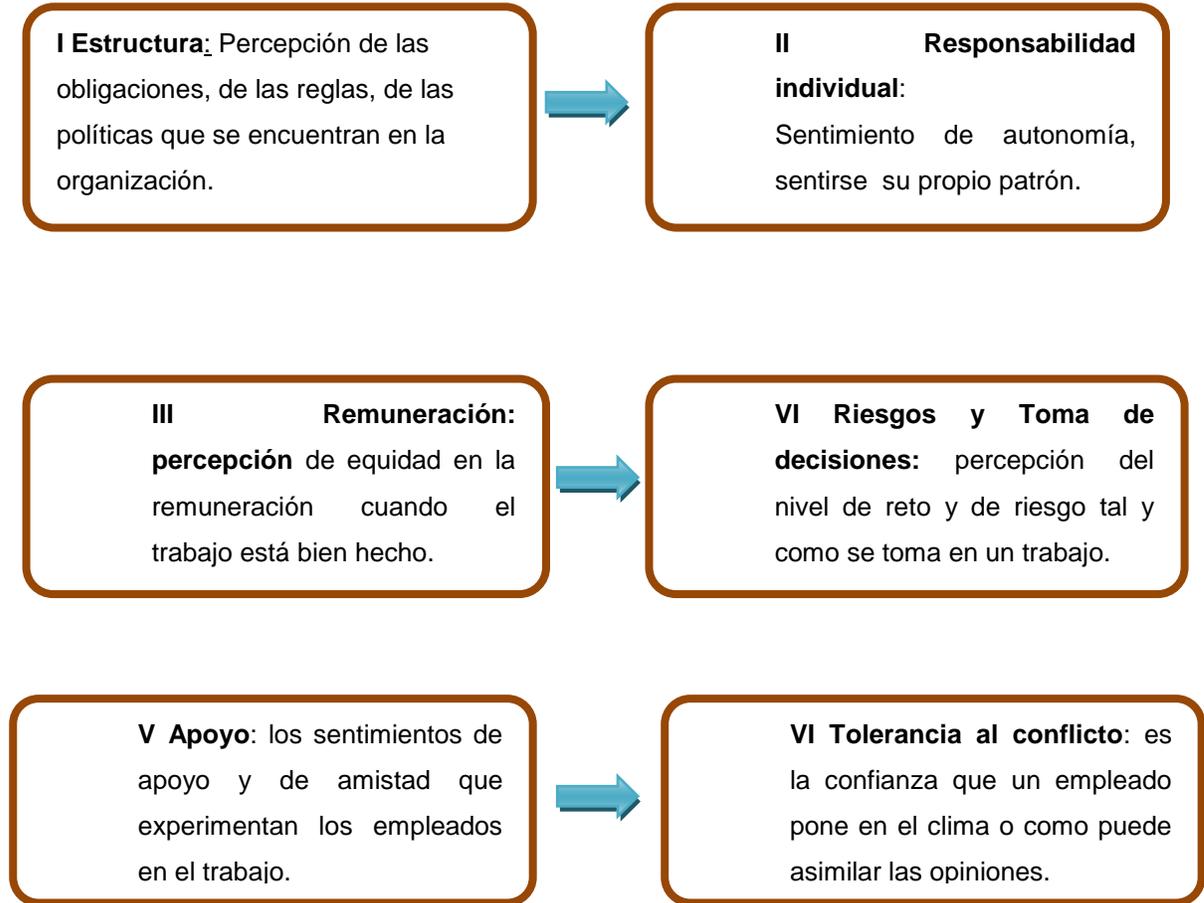
Likert (1967, en Gómez & Vicario, 2008) consideraba al clima más que un proceso, una conducta general que parte del comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones

organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones por lo que mide la percepción del clima en función a 8 dimensiones:

- ⇒ **Los métodos de mando:** la forma en que utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ⇒ **Las características de las fuerzas motivacionales:** los instrumentos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- ⇒ **Las características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlo.
- ⇒ **Las características de los procesos de influencia:** la importancia de la interacción superior /subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- ⇒ **Las características de los procesos de toma de decisiones:** la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- ⇒ **Las características de los procesos de planificación:** la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- ⇒ **Las características de los procesos de control:** el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- ⇒ **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** la planificación así como la formación deseada.

Por otro lado Litwin y Stringer (1968) mencionan que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización por lo que desarrollan un cuestionario que mide la percepción de los empleados en función a seis dimensiones (ver figura 1.3).

**Figura 1.3 Dimensiones del clima organizacional**



Elaboración propia (2013)

Pritchard & Karasick (1973, en Gómez & Vicario, 2008) desarrollaron un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, complejas y descriptivas relacionadas con la teoría perceptual del clima. Estas se componen por 11 dimensiones que consisten en: autonomía, conflicto frente a cooperación, estructura de la organización, nivel de recompensas, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, centralización de las decisiones y apoyo. Semejantes a las de Da Silva (2002), Likert (1967), Litwin y Stringer (1968). Pero agregaré cuatro más, de las cuales se presentan a continuación:

**Relaciones sociales:** se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Motivación:** esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización de sus empleados.

**Estatus:** este aspecto se refiere a las diferentes jerarquías (superiores/ subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación:** esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Moos e Insel (1974) elaboraron un instrumento titulado *The Work environment scale*, que se compone de 90 preguntas que mide el clima en función de 10 dimensiones:

- Implicación: mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión: se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- Autonomía: mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- Tarea: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión: se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo su trabajo.
- Claridad: mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- Control: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación: mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

- Confort: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

En resumen, se ha mostrado la importancia e influencia que tienen las dimensiones sobre el clima organizacional para que este sea favorable o no para la organización.

### **1.7 Importancia del clima organizacional**

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados. Guillen (2000) menciona que es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Por consiguiente, un estudio del clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Guillen (2000) dice que una valoración del clima laboral nos permite:

- ➔ Obtener información sobre las reacciones, disposiciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructuras, etc.).
- ➔ Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- ➔ Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- ➔ Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.

→ Obtener una visión integradora de la organización.

La valoración del clima es vital para que la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita: prevención de planes ante los cambios y las dificultades, ofrece la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización, determina procesos de resolución de problemas y conduce a una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Guillen (2000) menciona que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros indicadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, entre otros.). Se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización, por lo que contempla tres signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

- 1) Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- 2) Recurso de solución de problemas: con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
- 3) Integración en el proceso de dirección: es necesario que los resultados de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para el mejor desarrollo.

Hasta aquí, podemos encontrar muchas ventajas sobre el clima organizacional que nos permitirá intervenir e identificar algún problema en particular, cuando el clima este provocando desequilibrios administrativos, rotación de personal o conflicto ente los compañeros de trabajo. Así mismo el clima organizacional nos da respaldo sobre la información que se obtiene y tomar conciencia de la organización con relación a los miembros sea cual sea su puesto para obtener un vehículo de estructuración y facilitar la participación entre todos los individuos que

integran una organización y finalmente generar estrategias adecuadas que permitan la integración entre todos los miembros que componen un plan de trabajo.

# Capítulo Dos

## Equipos de trabajo

En este capítulo abordaremos el importante papel sobre la formación de equipos de trabajo así como los principales factores implicados en los equipos de trabajo y el trabajo en equipo a fin de diferenciar el contexto y las características que estas implican, pues bien; son parte de una herramienta y estrategia para el complemento de un trabajo organizacional, que resulta a veces complejo realizarlo de forma individual, y como tal hay pautas que establecen la necesidad de trabajar sobre proyectos acompañado de las habilidades, conocimientos, experiencias y juicios que se puedan compartir con otros para establecer los equipos de trabajo.

Posteriormente, se hablara sobre los factores más relevantes que intervienen en el funcionamiento de los equipos, atendiendo a que son, es decir, su consideración como estructura y como un sistema, que hacen, esto es, los procesos implicados en el trabajo en equipo, que resultados obtienen así como las características, aptitudes y habilidades apropiadas para la obtención de un equipo efectivo arrojando los pros y contras que acarrear la formación de equipos en una organización para la contribución de resultados, a fin de lograr su más amplia productividad.

## **2.1. Definición de equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se integra por personas (por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí misma mutuamente responsables (Benavides, 2004).

Un equipo de trabajo es la suma de personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia (Carreño, 2012).

### **2.1.1 Diferencia entre grupo y equipo**

Se ha presentado mucha disputa y confusión entre autores sobre los conceptos de equipo y grupo refiriéndose a ellos como lo mismo, sin ninguna distinción; sin embargo a continuación se exponen las diferencias que existen entre ambos.

Guzzo (1995) señaló que no hay distinción real entre las palabras grupo y equipo. Los equipos tienden a ser grupos que tienen un foco o propósito reducido. Algunos autores afirman que un equipo debe consistir al menos de tres miembros; pues se utiliza el término diada para describir una unidad de dos personas (en Muchinsky, 2007).

Sin embargo, existen amplias diferencias entre grupo y equipo. Un equipo es un conjunto de individuos con diferentes disciplinas, habilidades, experiencias y conocimientos, que trabajan juntos para mejorar su proceso (Sanrock, 2004).

Mientras que grupo es el conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se perciben a sí mismas como tal (Dubrin, 2000).

La investigación sobre los grupos es realizada por psicólogos sociales, que estudian los procesos grupales en escenarios como la resolución de problemas o de toma de decisiones. El problema con tal investigación es que los grupos no son estudiados por psicólogos sociales sino por sociólogos en escenarios que no tienen la oportunidad de desarrollar su propia historia lo que, limita la generalización a los equipos de trabajo (Landy y Conde, 2005).

En contraste, la investigación sobre equipos ha sido por lo general realizada por psicólogos organizacionales e investigadores en administración en escenarios organizacionales que incluyen muchas variables que dificultan el control de la experimentación.

Otra diferencia es que los grupos incluyen miembros que pueden trabajar juntos o solo compartir recursos de forma ocasional, pero los equipos siempre necesitan de recursos e incluyen miembros cuyas áreas son interdependientes (Landy y Conde, 2005).

Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) consideran que un grupo puede definirse como un sistema complejo y adaptativo caracterizado por la interacción y la individualidad mutua entre los miembros que lo forman, el cual posee una identidad colectiva compartida. Los grupos tienden a configurarse en torno a dos sistemas: el formal e informal, se denominan como unidad, sector, comité, consejo, comisión etc.

El punto central de los equipos es el desempeño y cada equipo enfrenta retos que son diferentes, en muchas ocasiones, debido a la tarea, los miembros de los equipos se ven en la necesidad de aprender o desarrollar habilidades nuevas, las actividades del equipo a veces son adicionales a las tareas propias de un puesto (Santrock, 2004).

Desde la postura de Dubrin (2000) el grupo es el conjunto de persona que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar una meta común y se perciben a sí mismas como una identidad. Mientras un equipo se le puede definir como un tipo especial de grupo en el sentido de que sus miembros tienen habilidades específicas que se complementan a estar dedicados por un propósito común, metas de desempeño y enfoque común de la tarea. Por ejemplo el jefe de un equipo y sus miembros del equipo conforman un grupo.

Los equipos son más productivos, puesto que tienen un objetivo de trabajo bastante claro; esto es lo que los distinguen de los grupos. Pues bien, el equipo está integrado por personas que tienen que mezclar conocimientos, experiencias, etc. Lo que supera las aportaciones que pueda proporcionar un solo miembro (Santrock, 2004).

Los equipos pueden adoptar múltiples facetas y esto le da una gran ventaja al trabajo de equipo y el trabajo individual. Por consecuencia, los equipos están más preparados para aceptar los cambios, lo hacen de manera más funcional y la resistencia tiende a ser baja si, se compara con un grupo o con un individuo (Santrock, 2004).

Cabe mencionar que dentro de los equipos de trabajo puedan surgir intergrupos, en la mayoría; originados por tensiones, conflictos o competencia. En dónde la comunicación es distorsionada y se da por hecho que el otro equipo es el enemigo. Esto hace hincapié a que los grupos pueden cometer actos de sabotaje (de varias clases) contra el otro grupo (French & Bell, 1996).

Finalmente, se puede concretar que un grupo de trabajo sería el conjunto de personas que trabajan en la misma área para emprender una tarea, pero que no necesariamente se integran como unidad ni logran mejoras importantes en el desempeño (Benavides, 2004).

A continuación se mencionan las diferencias entre equipo y grupo (ver tabla 2.1).

**Tabla 2.1 Diferencias de equipo y grupo**

<b>Equipo</b>	<b>Grupo</b>
Compuesto por número pequeño de personas	No importa el número específico de personas
Establecen normas y se otorga autoridad	Establecen reglas y se acepta la autoridad
Se componen por experiencias, habilidades, conocimientos, disciplinas, aptitudes	Ya está compuesto
Las actividades que realizan a veces son adicionales de las tareas propias del puesto	Se limitan a cumplir solo con su trabajo o función que les toca
El resultado es colectivo	El resultado es individual
Confían unos en otros y es activa la participación	No implica confianza mutua ni participación
Existen metas definidas y propósitos personales	Existe un interés común y un solo objetivo
Hay espíritu de equipo, retos, motivación, compañerismo, comunicación, compromiso	Hay el deber y la obligación de cumplir con sus actividades
Se hacen responsables por todo el equipo	Se hacen responsables solo de su trabajo.
Se rigen por la visión, misión y filosofía	Se rigen por las exigencias del momento

Elaboración propia (2014)

Existen puntos claves que permite diferenciar los equipos de los grupos por mucha similitud que exista entre ellos y por ende manejarlo como dos conceptos opuestos.

### **2.1.2 El significado de la formación de equipos de trabajo**

En general se entiende que un grupo de personas no es lo mismo que un equipo. Las personas pueden agruparse cuándo viajan en un medio de transporte colectivo, cuando pertenecen al mismo fraccionamiento urbano o, incluso, al trabajar en la misma empresa. Un equipo, en cambio, tiene como base el hecho de que las personas están determinadas por un conjunto de conocimientos y habilidades para cumplir su objetivo.

Zepeda (1999) menciona que en una organización, suele hablarse de los equipos naturales de trabajo, los equipos de los participantes en un proceso y los equipos especiales de planeación o de solución de problemas como a continuación se describen:

- **Un equipo natural de trabajo:** es aquel que está definido por la estructura organizacional, tal como un departamento, una gerencia, una planta, etcétera.
- **Los equipos integrados:** son los que conforman todas aquellas personas que interactúan entre sí para la realización de un proceso específico como el de mercado de un producto, en el que pueden intervenir personas de las áreas de investigación y desarrollo, ingeniería industrial, programación de la producción, capacitación, etc.
- **Los equipos de planeación o solución de problemas,** a veces llamados equipos de acción correctiva, son los que conforman para dar atención a una situación en particular, como el ausentismo de los trabajadores, los desperdicios en alguna línea de producción, la reducción de costos fijos en toda la organización.

En equipo de trabajo, cada integrante sabe qué depende de los demás, así como ellos lo hacen de él. Esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad del mismo, aunque no en todos los casos los resultados dependen igualmente de la habilidad de sus miembros para coordinarse y trabajar unidos (Zepeda, 1999).

Zepeda (1999) menciona que es la interdependencia de los integrantes de un equipo lo que frecuentemente se convierte en el dolor de cabeza de sus dirigentes y de los mismos integrantes. Dada la interdependencia entre los miembros, en un equipo de trabajo todos deben estar regidos por el mismo marco normativo. A fin de llegar al mismo espíritu de equidad para todos.

### **2.1.3 El trabajo en equipo**

Si los grupos y equipos de trabajo constituyen la estructura, el trabajo en equipo alude a los procesos o procedimientos implicados en la ejecución de una tarea.

El trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal (Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Alcover et al.,(2004) han considerado que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad permite el logro de sinergia, fenómeno que alude a cuando el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en cuanto que mejora su calidad) a la simple suma de las contribuciones de los miembros que compone el equipo.

Alcover et al. (2004) mencionan que el buen trabajo en equipo es una especie de alquimia, una suerte de proceso combinatorio e interactivo capaz de convertir materiales corrientes en brillantes resultados. Por ello se presenta a continuación un listado de factores que permitirán lograr un trabajo eficaz:

- a) Claridad en la metas del equipo
- b) Liderazgo adecuado dentro del equipo

- c) Apoyo decidido de la organización al trabajo en equipo
- d) Tareas estructuradas y significativas para sus miembros
- e) Sistemas de recompensas ligados al rendimiento y resultados del equipo
- f) Estructura del trabajo orientada hacia los resultados
- g) Miembros competentes
- h) Existencia de estándares y criterios de calidad
- i) Procesos internos de equipo
- j) Cohesión grupal

Recientemente Hackman et al. (2000, en Gil y Alcover de la Hera, 2003) han presentado una síntesis muy completa acerca de las condiciones que facilitan el trabajo eficaz (ver tabla 2.2).

**Tabla 2.2 Claves para crear las condiciones de un trabajo en equipo eficaz**

Procesos criterio	Claves			
	Dirección	Estructura	Contexto	Liderazgo
Amplitud de esfuerzo	Tarea desafiante (ni muy fácil ni muy difícil)	Estructura motivacional de la tarea	Sistema de recompensas	Subsanar problemas de coordinación, crear compromiso
Conocimientos y habilidades suficientes	Consecuencia beneficiosa del trabajo, para los miembros u otros.	Composición del equipo	Sistema de formación y entrenamiento	Subsanar el "peso" inapropiado de recursos; fomentar el entrenamiento cruzado
Estrategias de rendimiento apropiadas para la tarea	Claridad de propósitos y de objetivos	Normas globales de conducta	Sistema de información y retroalimentación	Subsanar problemas de ejecución; potenciar la innovación en el desarrollo de estrategias

Hackman et al. (2000; en Gil y Alcover de la Hera, 2003)

En resumen, el trabajo en equipo requiere unas metas y unas tareas bien especificadas y estructuradas que posibiliten la motivación y el rendimiento adecuado. Un liderazgo eficaz que guie al equipo y facilite sus procesos. Un

sistema de apoyo, que incluye los sistemas de recompensas, formación y retroalimentación, y una cultura organizacional que sustente a los equipos. Y unas relaciones entre los miembros caracterizados por la confianza, la cooperación y el compromiso mutuos que permitan alcanzar elevado niveles de cohesión.

Los componentes del trabajo pueden ser clasificados en dos grandes grupos en función de un criterio temporal (Zornoza, Salanova & Peiro, (1996) en Alcover et al., 2004). Lo que permite establecer una secuencia a seguir cuándo se planifique dicho trabajo en equipo.

1. El conjunto de tarea prescritas, las cuales condicionan los procesos adecuados para un rendimiento eficaz, la distribución y coordinación de dichos procesos y los estándares de calidad que se pretenden alcanzar. Este componente implica la planificación y la estructuración de estrategias y procesos, y que comprende todas las actividades previas a la realización de la tarea.
2. La ejecución real y efectiva del conjunto de tareas, que implica el despliegue de las competencias de los miembros y los procesos o mecanismos empleados por el equipo para alcanzar los objetivos, y que es simultaneo a la realización de tareas.

Las investigaciones sobre estos modelos mentales compartidos señalan que las actividades grupales de todo tipo se ven facilitadas considerablemente cuándo los distintos participantes desarrollan una definición común de la situación a la que se enfrentan (Alcover et al., 2004).

No existe una regla que permita conseguir el éxito del trabajo en equipo, así como tampoco hay una única forma de trabajo en equipo, sino que se trata de una delicada combinación de elementos y decisiones que se encuentran condicionados tanto por las limitaciones impuestas por las características internas del equipo, como por las constricciones del contexto organizacional del que forma parte, lo que permite explicar porque el trabajo en equipo no funciona en todas las ocasiones.

#### 2.1.4 Condiciones básicas del trabajo en equipo

A este nivel el trabajo en equipo reviste una extraordinaria complejidad, por varias razones, en primer lugar, por los intereses que están en juego: la continuidad de la organización. En segundo lugar, por la misma dificultad de los problemas que han de afrontar el desarrollo de la estrategia y el gobierno de la estructura. En tercer lugar, por la estrecha interdependencia que se da entre los componentes: en el vértice de la organización manifiestan las relaciones entre las unidades en toda su plenitud.

Rodríguez (2005) propone que las condiciones que a continuación se exponen para el trabajo en equipo en la dirección serán aplicables a otras formas de colaboración, que requieren la resolución de problemas y la toma de decisiones en áreas de menos envergadura, las cuáles son:

**Confianza mutua:** la confianza es una realidad psicológica muy compleja, que parece escaparse de la definición. Sabemos cuándo la sentimos, pero cuesta trabajo identificar su contenido. La confianza implica dos factores:

a) *en una expectativa*, que implica que confiamos en un proveedor cuándo esperamos que nos suministre el pedido en las condiciones previstas. Confiamos en un colega cuando esperamos que nos ayude a resolver un problema difícil.

b) *en una disposición a asumir el riesgo*; en cuando suponemos que la otra persona actuará del modo previsto. Confiar en la otra persona siempre estar a su merced de ella, asumir el riesgo de que no cumpla. La comunicación sincera y la cooperación son, pues, modos de expresión y bases de confianza. En términos psicológicos la confianza se apoya en la percepción que tenemos de las palabras y de las acciones de la otra persona.

**Comunicación espontánea:** cuándo no nos comunicamos bien con otra persona solemos pensar que es culpa de ella, en vez de considerar que comunicar es

trabajo de dos. La comunicación es, un proceso interpersonal, más que, escuchar solo lo que consideramos que es congruente con nuestros sentimientos.

**Apoyo mutuo:** es la traducción de la confianza de la comunicación espontánea. El apoyo mutuo viene regulado por la “ley de la reciprocidad”, que es la expresión de la justicia en las relaciones humanas. Esta ley gobierna toda forma de cooperación, como quienes integran un equipo de trabajo: intercambian atención a los puntos de vista expresados, apoyo a los razonamientos formulados, respeto hacia las alternativas dadas. Muchas veces la supervivencia de un equipo exige mucho más allá del interés individual, pide generosidad y espíritu de servicio en un grado muy alto.

**Comprensión e identificación con los objetivos de la organización:** los objetivos son el elemento que da unidad a la acción. Por ello, es decisivo que los componentes del equipo los comprendan plenamente y se identifique con ellos. Ya que este proceso es difícil a su vez por varias causas. La primera, por la diversidad de aspiraciones, de preferencias y de experiencias que traen consigo los miembros del equipo y otra por la misma complejidad que entraña la definición de los objetivos.

**Tratamiento de las diferencias:** en todo equipo surgen roces y malentendidos que, si no se abordan adecuadamente, imprimen rigidez a las relaciones, sofocan la confianza, bloquean la comunicación y paralizan el apoyo mutuo. Sin embargo, esta diversidad de puntos de vista es lo que da valor al equipo; como expresión de ópticas diferentes, pero que al mismo tiempo, lo que hace difícil su funcionamiento.

Ante las diferencias entre las personas se dan diversas posturas, que forman parte del estilo interpersonal de cada individuo, pero que es de suma importante, si llegan a surgir diferencias de cierta gravedad, lo más apropiado es abordarlas. Desde la postura de Blanke y Mouton (1964, en Rodríguez, 2005). Se Plantean cinco tácticas básicas:

1. Evitación: se utiliza frecuentemente y se justifica indicando el dicho de que “el tiempo cura todas las heridas”, lo cual solo parcialmente es verdad.
2. Suavización: se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de mantenerse unidos para “limar asperezas”, pero el conflicto continúa actuando subyacente.
3. Supresión: se hace uso del poder para prohibir que las diferencias afloren.
4. Compromiso: cada parte se priva de algo por igual en beneficio de la unidad, pero generalmente no queda ninguna plenamente satisfecha.
5. Confrontación: el conflicto se aborda directamente y se explora el proceso que ha tenido lugar entre las partes a fin de localizar las fuentes del conflicto, aclarar malentendidos y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Estas cinco tácticas figuran ordenadas de menos a más activas, lo cual implica de menos a más arriesgadas. La elección de uno o de otra depende, en cierto modo, de las circunstancias.

***Habilidad para el trabajo en equipo:*** el trabajo en equipo, que se traduce en buena parte en reuniones para resolver problemas y toma de decisiones, requiere que los miembros del grupo tengan ciertas habilidades, unas de orden “intelectual” (pensar y decidir colectivamente) y otras de orden “social” (escuchar, liderazgo, apoyar, buscar el consenso etc.)

### **2.1.5 Principios del trabajo en equipo**

McInyre y Salas (1995, en Muchinsky, 2007) presentan cinco principios importantes dentro del equipo de trabajo, los cuales se han expuesto a continuación:

#### Principio I

*El trabajo en equipo implica que los miembros se proporcionan retroalimentación entre sí y la aceptan.* Para el trabajo en equipo sea efectivo, los miembros del equipo deben sentirse libres de proporcionar retroalimentación; es decir, el clima

dentro del grupo debe ser tal que ni la posición ni el poder representen un obstáculo para que los miembros del equipo se proporcionen retroalimentación entre sí. Los equipos efectivos participan en tareas con una conciencia de sus ventajas y desventajas. Cuando los líderes de equipo muestran la capacidad para aceptar la crítica constructiva, establecen una norma de que este tipo de crítica es apropiada.

#### Principio II

*El trabajo en equipo implica la disposición, preparación y propensión a respaldar a los compañeros miembros durante las operaciones.* Los mejores equipos se distinguen de los malos equipos en que sus miembros muestran una disposición a interrumpir y ayudar cuando es necesario, y aceptan ayuda sin temor de ser percibidos como débiles. Los miembros del equipo deben mostrar competencia no solo en su propia área particular sino también en las áreas de los otros miembros del equipo con quienes interactúan en forma directa.

#### Principio III

*El trabajo de equipo implica que los miembros del equipo deban tener una gran conciencia de sí mismos como equipo.* Cada miembro ve que el éxito del equipo tiene procedencia sobre el desempeño individual. Los miembros de equipos efectivos se ven a sí mismos como miembros del equipo conectados, no como individuos aislados que trabajan con otros individuos aislados. Los equipos efectivos consisten en individuos que reconocen que su efectividad depende del desempeño de todos los miembros del equipo.

#### Principio IV

El trabajo de equipo significa fomentar la interdependencia dentro del equipo. Fomentar la interdependencia en el equipo significa que este adopta el valor que no solo es apropiado sino también esencial para que cada uno de sus miembros (sin importar la posición dentro del equipo) dependa de todos los demás integrantes para llevar a cabo la misión del equipo. La interdependencia se ve

como una virtud, como una característica esencial del desempeño del equipo, no como una debilidad.

#### Principio V

El liderazgo del equipo hace una diferencia con respecto al desempeño del equipo. Los líderes de equipo sirven como modelos para sus compañeros miembros. Así mismo si los líderes proporcionan y aceptan la retroalimentación y las conductas de apoyo, es probable que otros miembros del equipo hagan lo mismo.

Estos principios proporcionan una teoría del trabajo en equipo. En sus intentos por poner en práctica o mejorar el desempeño basado en equipos, las organizaciones necesitan pensar de manera específica respecto a cómo los miembros de la organización pueden servir de manera afectiva en la capacidad de miembros de un equipo para la obtención de mejores resultados.

#### **2.1.6 El edificio del trabajo en equipo**

Resumimos que tanto el grupo que llamamos equipo de trabajo, como una propia actividad, a la que podemos llamar trabajo en equipo, son realidades fabricables y su aparición solo depende de que a alguien pueda, sepa y quiera en serio “ponerse en ello “.

La obtención del efecto sinergia y el nacimiento del “espíritu de equipo” está íntimamente relacionado y depende, sustancialmente, de una persona: la que hace la cabeza. Emerson (1803-1882) ya decía que toda institución era la sombra alargada de un hombre. El jefe, la manera de vivir su propio rol, es pieza clave en el nacimiento de todo grupo humano. Él, y solo él, tendrán en su mano la fabricación, organización y mantenimiento de un equipo de trabajo (en Carreño, 2012).

El esquema del edificio constituye un auténtico equipo de acción y decisión, que va permitir integrar todo lo que llevamos hasta el momento y conectar con todo lo que se hace preciso añadir para dejar sólidamente establecidos los planos, fases y

puntos clave en la construcción de un equipo de trabajo, cómo se presenta a continuación: (Figura 2.3)

**Figura 2.3 El edificio del equipo de trabajo**



Carreño (2012) pág.96

Tres grandes fases pueden distinguirse en el edificio (Carreño, 2012)

1. Los cimientos sobre los que se apoya
2. Las columnas y las bases que lo sustentan
3. La construcción elevada que le da cima y carácter.

Carreño (2012) menciona en qué consisten las fases del edificio de equipo de trabajo, a continuación:

### **1ª FASE**

La realidad sostiene todo el edificio: que los hombres son indigentes, escasamente dotados para poder conseguir sus metas. La felicidad que, con distintos nombres. Va a ser toda una ambición durante su vida, es, por el contrario, algo indeterminado, quebradizo, unitario y tendente a infinito.

Aquí radica la fuente de asociación humana: el hombre solo puede muy poco; con los otros, logra más. Esto conviene verlo claro y hacerlo ver en todo momento.

### **2ª FASE**

La segunda fase constituye de cimentación, que esa asociación tiene un precio. Es una buena base para la construcción de un equipo que los hombres sean conscientes del activo al pasivo del asunto. Convencerse y convencer a los demás de que el equipo de trabajo y sus beneficios institucionales y personales son fruto de una mera libertad personal de hacer ambicionar lo que quiero por mi cuenta, es una base seria y necesaria para no edificar “sobre arena” de ilusiones personalistas y manipuladoras. Un jefe inteligente deja, siempre y desde el principio, esta realidad asentada.

### **3ª FASE**

La tercera etapa, que constituye y da fin al cimiento de este equipo que estamos intentando construir, es la fase operativa de las tres. Es una actividad constructiva y permanente que se deduce de la realidad y redondea la operación de cimentación: el jefe tiene necesidad de practicar y fomentar todo tipo de actitudes positivas para la cooperación.

En un grupo humano se cohesiona y progresa en la medida en que se equilibren en un seno movimiento de cambios y de conformidad. Sin los primeros cimientos

sobre los que se apoya el edificio (objetivos compartidos) es imposible el progreso, la mejora y el éxito. Sin los segundos es imposible la pervivencia, el estilo, la disciplina y la continuidad del grupo.

Carreño (2012) menciona que dónde no hay nada en común, no hay nada. Nada existe en un mínimo de cohesión interna y nada permanece sin cambio. Toda obra humana, toda institución, toda empresa es, en su esencia, una pirámide de poder dónde, en vertical, aparece el fenómeno de la escasez creciente, que atrae cómo consecuencia que siempre haya más soldados que generales; y en horizontal, aparece el fenómeno social de la rivalidad y la competencia con la misma rigidez que en las leyes económicas del mercado, en este caso, sin la salida de qué hacer subir el precio.

El jefe, por tanto, tiene en este punto una responsabilidad: aumentar y fomentar actitudes, acciones y reacciones de cooperación, de conformidad y de cohesión. De este modo contrarresta las ambiciones personales, empezando por las suyas, no integradas en el grupo, tales como, ambiciones desmedidas, envidias, agravios, comparativos etc.

Sobre estos cimientos se construye un equipo de trabajo. El jefe solo tiene necesidad de reservarse el riesgo, la responsabilidad y, en algunos casos, la última palabra. Todo lo demás debe ser compartido, participado.

Carreño (2012) menciona que los cuatro pilares sobre los que descansa la construcción de un equipo de trabajo. Cada uno de ellos sirve de base en la columna del edificio. En estos pilares, radica todo el meollo de la construcción y del mantenimiento de un buen equipo de trabajo. Apoyado de varios factores que a continuación se exponen:

- i. Solo sobre las personas que puedan ser amigos, se constituye un equipo. Al menos como algo probable o esperable, es necesario una mínima amistad para fabricar un equipo de trabajo. Sobre actitudes antagónicas, y con personas que “no se tragan”, es imposible intentar el nacimiento en

equipo. Si unas personas no pueden llegar a construir un grupo emocional, no podrá hacerse, de ellos y con ellos, un equipo racional.

- ii. Únicamente sobre el convencimiento compartido de que la cohesión es un buen institucional y personal es sensato en el intento de fabricar un equipo. La competencia es un hecho, que tienen que ser manejados con habilidad, respeto y profesionalidad, dejar que las actitudes y los procesos de competencia anden sueltos. El jefe fabrica equipo en el plano del diseño, enriquecimiento y desarrollo de la **estructura** de funciones y responsabilidades a fin de sacar sus mejores potenciales.
  
- iii. Sobre la base de que la participación, en toda organización real o imaginable, es siempre limitado. Se puede empezar a construir un equipo en el plano del **estilo** de la relación o los **procedimientos** del trabajo. Los que sostienen la idea de que el jefe debe decirlo todo o, por el contrario, no debería decir nada, no han entendido la realidad ni el concepto de participación.

Carreño (2012) menciona que las grandes reglas procesales que determinan las actitudes, hábitos y procedimientos del jefe en la construcción de un equipo son las que a continuación, se exponen a continuación:

- El jefe tiene claro que su responsabilidad y la exigencia de su rol en los procedimientos de trabajo se limita a decir, la “última palabra”.
- No toma decisiones, o autoriza a que otros las tomen, que afecten directa o indirectamente a sus subordinados, sin que el asunto sea tratado con ellos y con todos ellos.
- No se deja influir para toma solo decisiones que no sean estrictamente personales, es decir; sin tener sustento y objetividad al decidir.
- Facilita que todos, y cualquiera de los miembros de su equipo, pueda someter a discusión los asuntos, temas o problemas que a él le puedan parecer importantes

- Directamente, o apoyándose en el grupo, sale al paso y elimina todos los comportamientos que sean contrarios al espíritu de equipo o cualquier práctica desleal con el grupo o con alguno de sus miembros.
- Hace que todos los subordinados se sientan solidariamente comprendidos con los objetivos generales del grupo
- Cuando no puede estar de acuerdo con su equipo, y el asunto es de su responsabilidad, no rehúye decir la última palabra, luego de haber debatido el tema en todo lo posible y necesario.
- Asume, como propia, las decisiones a los acuerdos de sus hombres, cuando no son asuntos que formen parte de sus responsabilidades “no delegables”.

IV Todo lo humano sufre erosión y esta erosión no permite soñar con una e utópica perfección, irreal e imposible. Es algo que todo jefe debe vivir y hacer vivir. En lo humano, todo lo que permanece, es fruto del esfuerzo constante por rectificar en lo accidental para defender lo esencial.

El jefe fabrica equipo cuando impone la autocrítica y el sometimiento a discusión abierta y a su examen periódico de los procedimientos. Se niega a encariñarse con métodos, sistemas o procedimientos que no lleven ya, en un momento dado, al fin para el que nacieron y se pusieron en práctica.

En resumen, podemos catalogar las piezas esenciales para el equilibrio dinámico entre los equipos de trabajo. Buscando implementar la eficacia de los procesos de comunicación, confianza, apoyo y cooperación como claves para el éxito organizacional por medio de los miembros de un equipo.

Sin embargo, a los ojos de la mayoría de las personas, trabajar en equipo es solamente cuestión de querer hacerlo así, y ciertamente no están equivocadas, pues, para ello, hace falta una buena dosis de voluntad; como se ha estado exponiendo, sin embargo no es suficiente.

West (2001) menciona que el entusiasmo actual por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la creencia fuertemente arraigada de que constituyen medios más eficaces para alcanzar elevados niveles de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajo clásicos (en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

## **2.2 Elementos que conforman los equipos de trabajo**

En los equipos son necesarias unas ciertas condiciones que garanticen su correcto funcionamiento tales, como la composición del equipo, la estructura de la tarea, la estructura social del equipo y el contexto cultural que será. Acompañados de los procesos iniciales para la formación de equipos así como los resultados que estos obtienen, una vez, que tienen encomendada una dirección de objetivos o metas a seguir (Ver figura 2.4).

### ***2.2.1 Composición del equipo y estructura de la tarea***

Hinsz et al. (1997, en Gil y Alcover de la Hera, 2003) menciona que al analizar la composición del equipo hay que tener en cuenta dos factores básicos: las características de los miembros y el modo en que se combinan en la configuración única que presenta cada equipo. Así, los procesos implicados en el funcionamiento y el rendimiento de un equipo pueden dividirse en:

- a) La identificación y aplicación de las contribuciones relevantes (recursos, capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia) que pueden aportar a los miembros y que influyen sobre la interacción y la ejecución de la tarea.
- b) Los procesos implicados en el modo en que estas contribuciones se combinan (mediante la simple agregación, la fusión o la transformación) con el objetivo de lograr los objetivos grupales.

La diversidad de los miembros de un equipo (en lo que refiere a su formación, profesión, experiencia laboral, valores, categoría social, género, características étnicas, etc.) suelen ser en general un elemento potencialmente enriquecedor y positivo. Así, sus efectos sobre el funcionamiento del equipo dependen del tipo que se considere (Unsworth & West, 2000): la diversidad de habilidades y conocimientos relevantes para la tarea es buena, puesto que la heterogeneidad en este tipo de características conlleva que cada miembro pueda realizar contribuciones específicas (en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Por lo contrario la diversidad de características orientadas a las relaciones (tales como la edad, el género o la raza/etnia) pueden provocar diferenciaciones entre el grupo de género a la identificación con el equipo. En definitiva, la diversidad en la composición puede ser una espada de doble filo: buena para ganar creatividad e innovación y peligrosa como origen de conflictos y de malestar dentro del equipo (Gil y Alcover de la Hera, 2003).

### *Estructura de la tarea*

Probablemente se trata de la principal variable que determina el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo. Sin embargo, dada la gran diversidad de tareas grupales que pueden llevarse a cabo (Gil, García Saiz & Alcover, 1999) resulta muy difícil establecer cómo influyen las tareas sobre el rendimiento. Entre muchos modelos, Hackman (1990; Hackman & Oldham, 1975 en Gil y Alcover de la Hera, 2003) identificó cinco criterios fundamentales:

- a. **Anatomía:** grado de responsabilidad que el equipo tiene con respecto a su trabajo y al modo de ejecutarlo
- b. **Variedad de la tarea:** nivel de variedad de las tareas asignadas.
- c. **Significatividad de la tarea:** grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final

- d. **Identidad de la tarea:** grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final
- e. **Retroalimentación de la tarea:** nivel de retroalimentación disponible acerca de la ejecución de la tarea.

El modelo predice que la eficacia del equipo será elevada en la medida en que dichos factores también sean elevados, y mientras el resto de los elementos que intervienen en el rendimiento se mantenga constante, predicción que también se aplica al grado de satisfacción laboral.

### **2.2.2 Estructura social del equipo y Contexto cultural**

Gil y Alcover de la Hera (2003) menciona que la estructura social de equipo hace referencia fundamentalmente a la estructura de roles de equipo y al estatus asociado a cada uno de esos roles o a las características que poseen los miembros, así como el sistema de normas que rigen el funcionamiento interno. Es una característica esencial de todo equipo y una especie de condición para obtener un buen rendimiento. En definitiva, lo más recomendable sería potenciar la diferenciación horizontal de roles y funciones dentro del equipo, para incrementar la especificidad de las contribuciones de cada miembro, y atenuar en la medida de lo posible la diferenciación vertical que suele conllevar un incremento de la distancia entre el estatus de los miembros.

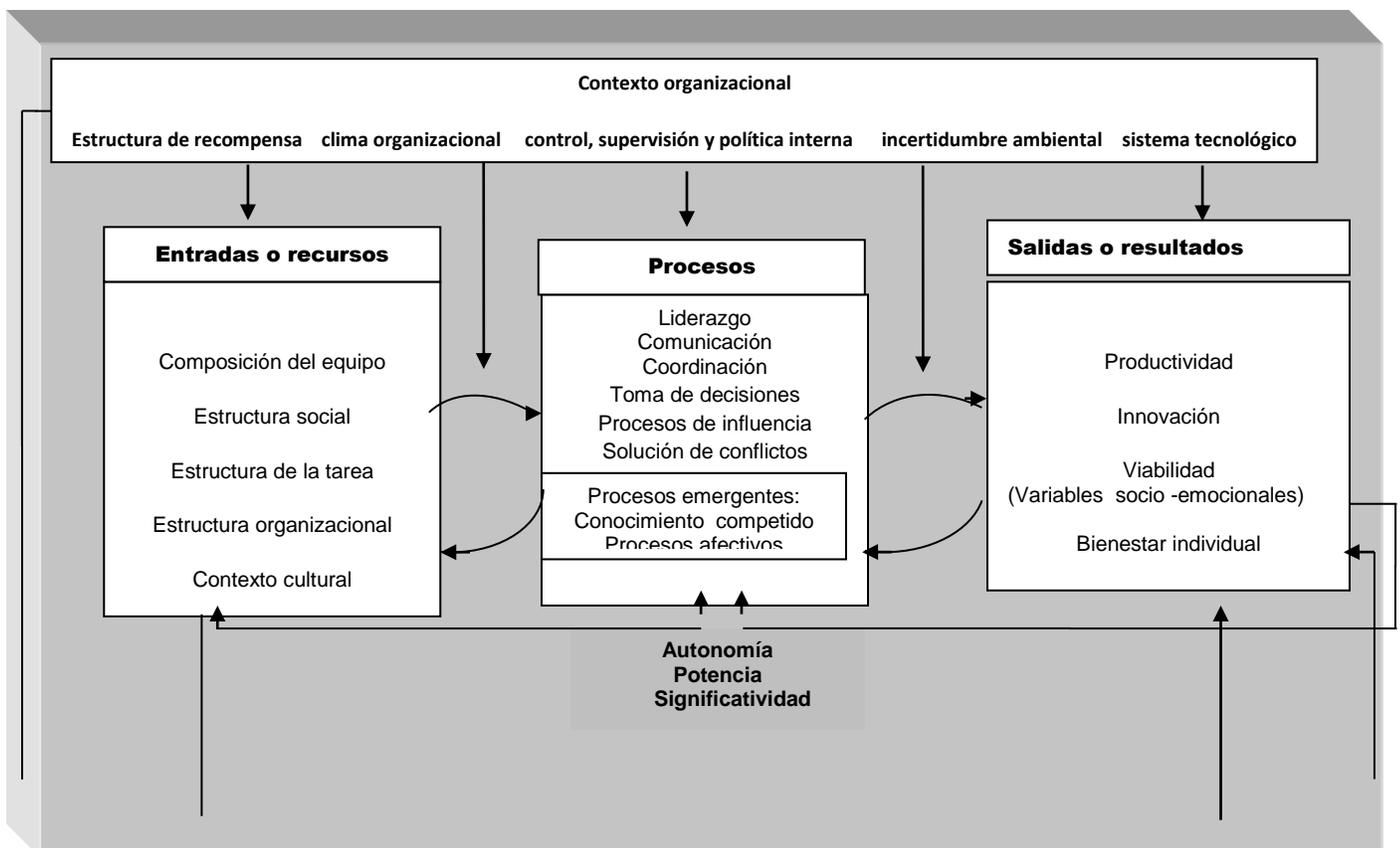
#### **Contexto cultural**

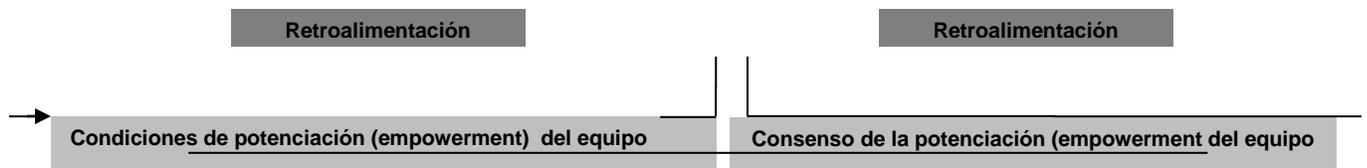
La importancia sobre los factores culturales sobre el funcionamiento de los equipos ha estado condicionada por el énfasis que se ha otorgado en la literatura organizacional en relación con muchos aspectos. Fundamentalmente se han desarrollado dos líneas de investigación: la primera de ellas se ocupa de estudiar como las características culturales (tales como individualismo o distancia de poder, entre otras) pueden influir en el comportamiento y la participación de las

personas en grupos (Bochner & Hesketh, 1994; Chen, Chen & Meindl, 1998; Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001 en Gil y Alcover de la Hera, 2003); la segunda se ocupa de analizar tanto las dinámicas particulares de los equipos compuestos por miembros de diferentes culturas, como el tipo de relaciones que se establecen entre grupo de trabajo que pertenecen cada uno de ellos a distintas culturas.

En concreto, podemos decir que el equipo de trabajo puede ser considerado como un microsistema social inserto en un microsistema, por ser la organización, que actúa como contexto en el equipo mediante los recursos o entradas que aluden a la composición del equipo (características de los miembros y homogeneidad o diversidad entre ellos, la estructura social (roles y estatus de los miembros, así como normas grupales), la estructura de la tarea (tales como, grado de autonomía en su ejecución, variedad, significatividad, identidad y retroalimentación). Componen el concepto de sistema abierto aplicado a los equipos de trabajo que implican en la intervención de tres tipos de factores: los recursos o entradas, las actividades y los procesos de transformación de esos recursos, y los correspondientes resultados o salidas, a los que se añaden las principales variables procedentes del contexto organizacional influyente en el funcionamiento (Alcover et al., 2004).

**Figura 2.4 Modelo de eficacia de los equipos de trabajo**





Gil y Alcover de la Hera (2003)

### 2.2.3 Como funcionan (procesos)

Tan importante como es la estructura para su funcionamiento, la gran mayoría de la investigación sobre los equipos se ha dirigido a los procesos que guían la forma en que estos funcionan. Los procesos son las operaciones dentro de un equipo que le permiten funcionar sin problemas y con eficacia. Hay cuatro procesos de equipo importantes a considerar: socialización, procesos interpersonales, modelos mentales compartidos y toma de decisiones (Muchinsky, 2007).

#### ❖ *Socialización*

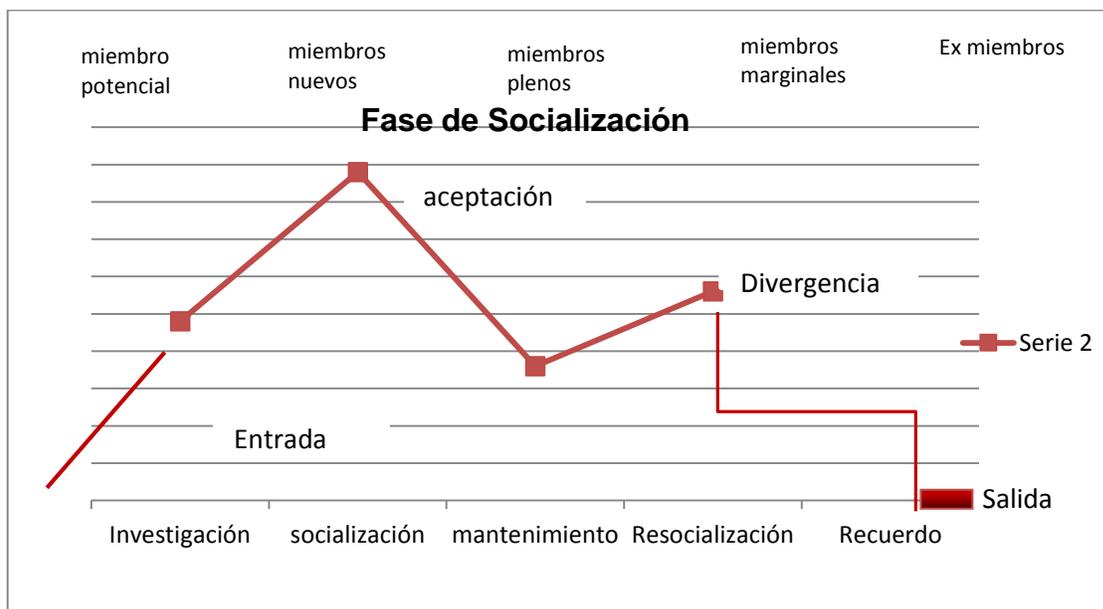
Es el proceso de ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo. Es el proceso por lo que pasa una persona al unirse a un equipo. El equipo en si es afectado por la llegada, presencia y partida de uno de sus miembros. El proceso de socialización puede variar desde una sesión de orientación formal al equipo hasta la retroalimentación informal uno a uno entre un miembro antiguo en el equipo y el recién llegado.

Moreland y Levite (2001 en Muchinsky, 2007) propusieron un marco explicativo para la forma en que ocurre el proceso de socialización. Se basa en tres conceptos psicológicos: evaluación, compromiso y transición del rol o papel. La primera implica intentos del equipo y el individuo de evaluar y maximizar el valor de unos y otros.

El compromiso es el sentido de lealtad, unión y conexión entre el individuo y el equipo. Cuando el individuo está muy comprometido con el equipo, es probable

que acepte las metas del equipo, trabaje duro para lograrlas y se muestre afectuoso hacia el equipo. Cuando un equipo está muy comprometido con un individuo, es probable que acepte las necesidades de esa persona. Tanto el equipo como el individuo tratan de iniciar una transición del rol o papel cuando el compromiso alcanza un nivel determinado, como se muestra en la (gráfico 2.5)

**Gráfico. 2.5 Fase de Socialización**



Muchinsky (2007)

Durante la fase de investigación, el equipo busca individuos que puedan contribuir con el logro de las metas del equipo, si ambas partes logran un sentido inicial de compromiso se inicia la fase de socialización. En ésta fase el individuo se asimila en el equipo y hay aceptación hacia el por parte del equipo, que comienza la fase de mantenimiento. Sin embargo si se deshabilita el compromiso entre el equipo e individuo surgirá la fase de resocialización y el camino que resulten éstos datos, se definirá si continua o si se queda como un recuerdo. Tanto el individuo como el grupo están tratando mutuamente de influir en un propósito. Los equipos tienen vida dependiendo de la socialización de sus miembros, y éste proceso sea constante (Muchinsky, 2007).

### 2.2.3.1 Procesos interpersonales en los equipos

Los procesos interpersonales en un equipo influyen en el desempeño general de los demás. Por lo que Muchinsky (2007) menciona varias características interpersonales que son endemias en los equipos de alto desempeño:

**Comunicación.** La comunicación interpersonal en los equipos exitosos se caracteriza por un patrón consistente. Con frecuencia se describe como abierto, frecuente y franco. Se llevan a cabo reuniones semanales formales programadas para discutir el progreso del equipo. En grupos de alto desempeño, los miembros comunican problemas que tienen y solicitan un consejo con libertad. La comunicación ayuda al equipo a lograr resultados.

**Conflicto.** El conflicto entre miembros es inevitable, lo importante es saber cómo enfrentarlos al igual que la actitud del equipo respecto al conflicto. Éste puede verse ya sea como algo que los miembros del grupo buscan suprimir en forma activa o como una oportunidad para aprender unos de otros. Se han identificado dos tipos de conflicto: benéfico y competitivo. En la raíz del benéfico está el deseo de dos o más miembros con ideas e intereses diferentes. En contraste el competitivo, es el deseo de ganar, de ser juzgado en una competencia de opiniones y valores.

**Cohesión.** La cohesión proporciona un ambiente seguro entre los miembros para expresar sus opiniones. Yeatts y Hyten (1998) definen cohesión como “el grado en que los miembros de un equipo se sienten apegados a su equipo y se ven obligados a permanecer en él. La atracción se manifiesta en la forma que el equipo desempeña sus tareas. Es probable que las recompensas que se enfocan en los logros del equipo mejoren la cohesión, mientras las recompensas individuales fomentan la competencia entre los miembros del equipo, lo cual debilita la cohesión. También se ha encontrado que los equipos cohesivos ejercen más influencia en los equipos menos cohesivos (en Muchinsky, 2007)

**Confianza.** La confianza alta dentro de un equipo también permite a los miembros intercambiar papeles (por ejemplo, hacer que un miembro más talentoso del equipo desempeñe una tarea particular) sin temor de avergonzarse o hacer que un miembro sea considerado un cobarde. En contraste, cuando la confianza es baja dentro de un equipo, los comentarios y acciones son suspicacia debido a que se cree motivos subyacentes a ellos son en su propio beneficio. En general, la confianza se desarrolla lentamente dentro de un equipo y un individuo que abusa de las normas dentro de un grupo puede destruir con rapidez cualquier confianza. Los equipos de alto desempeño con frecuencia tienen niveles muy altos de comunicación, medios constructivos de expresar el conflicto, cohesión y confianza entre los miembros.

### **2.2.3.2 Modelos mentales compartidos (proceso cognoscitivo)**

Muchinsky (2007) menciona que los modelos mentales se refieren a que los miembros del equipo tienen algún grado de semejanza en la forma en que enfocan los problemas y evalúan las posibles soluciones. Se propone que los modelos mentales compartidos influyen en el comportamiento del grupo. La forma en la que piensan los individuos se refleja en su comportamiento y el término dado al proceso de pensamiento es cognición. La fusión de cognición (como un proceso psicológico) y un equipo (como una colectividad que interactúa).

Cannon, Bowers y Salas (2001, en (Muchinsky, 2007).abordaron la cuestión fundamental de lo que es compartido en realidad entre los miembros del equipo al establecer modelos mentales. Se identificaron cuatro categorías amplias:

**Información específica de la tarea:** es información compartida entre los miembros del equipo que les permite actuar sin necesidad de discutirlo.

**Conocimiento relacionado con la tarea:** se refiere al conocimiento común sobre los procesos relacionados con la tarea, pero no se limita a una sola tarea.

**El conocimiento de los compañeros de equipo:** se refiere a lo bien que se entienden los miembros del equipo entre sí, incluyendo su desempeño, ventajas y desventajas y tendencias. Por tanto, los miembros del equipo deben aprender cómo se distribuye la pericia colectiva del equipo entre los miembros.

**Actitudes y creencias compartidas.** Permite a los miembros del equipo llegar a interpretaciones comparables de los problemas que enfrentan. Mejora la cohesión, motivación y consenso del equipo. En resumen, los métodos mentales compartidos no se refieren a un concepto unitario.

Por tanto, lo que es importante es que el conocimiento reside dentro del equipo, como un equipo, no lo tiene cada miembro del equipo. Por más convincente que es la evidencia de los modelos mentales compartidos para el desempeño efectivo del equipo, hay un lado oscuro potencial en que los miembros del equipo “piensan igual”. El fenómeno se llama **pensamiento grupal**. Este se refiere a un deterioro en el procesamiento cognoscitivo causado por los miembros del equipo que se sienten amenazados por fuerzas externas.

Es decir, consideran que el consenso es más importante que el pensamiento racional independiente. Tales como; la ilusión de vulnerabilidad del equipo, la falsa opinión de la moralidad de equipo, el estereotipamiento de equipos opositores, la ilusión de humanidad del grupo y el surgimiento de un proceso que evita la consideración de puntos de vista opuestos por el equipo (Muchinsky, 2007)

### **2.2.3.2 Toma de decisiones**

Guzzo (1995, en Muchinsky 2007) menciona que en la toma de decisiones en equipos, la información con frecuencia es distribuida de manera desigual entre los miembros y debe integrarse. El método científico de toma de decisiones contiene dos actividades o procesos de naturaleza distinta: la “resolución de problema” y la “decisión”. En un sentido riguroso la resolución de problemas es un proceso

intelectual que partiendo de una información termina en la formulación de una o más alternativas de acción. Por decisión, es el acto de elegir una alternativa.

Hollenbeck et al. (1996, en Muchinsky, 2007) describieron el desarrollo de una teoría multinivel de toma de decisiones en equipo. La teoría se basa en tres conceptos:

1. Es el grado en que los miembros del equipo son informados de manera adecuada sobre el asunto que van a evaluar. El nivel general de que tan bien informado está el equipo de los asuntos que deben abordar es la información de equipo.
2. Los equipos están compuestos de individuos que difieren en su capacidad para tomar decisiones acertadas. Es decir, algunos toman malas decisiones mientras otros son más asertivos.
3. El concepto de validez del personal de apoyo es el promedio de las capacidades de los miembros individuales del equipo para tomar decisiones precisas. El concepto final es la sensibilidad didáctica. El líder debe ser sensible para ponderar la recomendación de cada miembro del equipo para alcanzar una decisión general. Por tanto, un líder de equipo efectivo para tomar decisiones sabe a la opinión de cual miembro debería dársele más peso que a otras.

Finalmente podemos concluir, que todos estos elementos son variables que siempre se presentaran en los equipos de trabajo. En dirección al favoritismo sobre el crecimiento en grupo y metas alcanzar, como la desunión de cada miembro cuando no se exponen las diferencias entre compañeros o las contribuciones de esfuerzo por cada uno de ellos no es reconocida ante el equipo que conforman, pueden desarrollar conflictos y estancamientos para la mejorara del clima en las funciones que tienen enmendaras.

## **2.2.4 Funciones de los equipos de trabajo**

Otra perspectiva del proceso de grupo consiste en identificar las funciones de los miembros del equipo. Ya que cada equipo funcionara mejor si cada miembro sabe claramente que papel está desempeñando cada persona. La asignación de papeles no necesita ser permanente, por lo que estos pueden cambiarse de vez en cuando. Sin embargó, es importante que cada miembro del equipo sepa quién está desempeñando qué papel y cuándo lo está haciendo. A continuación se presentan las funciones más comunes que será en todos los equipos de trabajo (Ress, 1998).

- Coordinar el equipo
- Mantener al grupo concentrado en sus tareas
- Mantener al conjunto concentrado en trabajar unido como equipo
- Facilitar las reuniones del grupo
- Documentar los esfuerzos del equipo
- Apoyar al equipo dentro de la organización
- Colaborar y alcanzar el consenso
- Comunicarse con los miembros del grupo
- Comunicarse gente externa al equipo
- Contribuir y participar en los esfuerzos del equipo
- Cumplir con las tareas y los compromisos
- Buscar recursos y apoyos.

Dubrin (2000) considera las siguientes funciones positivas, que contribuyen a los esfuerzos de un grupo o equipo:

### **Contribuyente de conocimientos**

Brinda al grupo información útil y valida. Su intención es ayudar a realizar las tareas y compartir experiencia técnica con los miembros.

### **Observador del proceso**

Una persona que desempeña esta función, obliga al grupo a observar cómo funciona, tales como: “llevamos dos horas y media dándole vueltas al punto y solo hemos visto uno”, el también puede señalar el progreso del equipo.

### **Apoyador de personas**

Asume parte de la responsabilidad de líder, por ejemplo, darle apoyo emocional a sus compañeros de equipo y resolver conflictos. Esta persona apoya y estimula a los miembros del equipo, aun cuando no esté de acuerdo con ellos.

### **Relatador**

Un equipo necesita tener uno o más miembros que enfrenten y se opongan a las malas ideas. Un retador debe criticar cualquier decisión o pensamiento preliminar que resulte deficiente. Para ocupar este papel es importante tener habilidad interpersonal.

### **Oidor**

Saber escuchar contribuye tanto al éxito del equipo, que representa una función interdependiente. Un miembro de éste o un líder del mismo que sabe escuchar, también tiene capacidad para hacer síntesis de la discusión y el progreso y representarla al equipo.

### **Mediador**

Las disputas que ocurren en el grupo pueden llegar a ser tan intensas y prolongadas, que dos personas dejen de escuchar y contestarse la una a la otra. El líder del equipo o miembro de éste deben mediar en la disputa.

### **Portero**

Un problema que deteriora el esfuerzo del grupo es que algunos miembros no contribuyen porque otros integrantes dominan la discusión. Cuando la puerta de las oportunidades se cierra para varios miembros, el portero la abre con fuerza. Esta persona solicita que un miembro en específico haga una contribución o que se le reconozca la anterior.

Cabe mencionar que dentro de las funciones más comunes dentro del equipo del trabajo, también se presentan papeles comunes, y estos son el líder, el ayudante, el miembro, el promotor (o mentor, asesor, entrenador, defensor) y anotador (Ress, 1998).

- II El líder del equipo: El papel de líder se compone de cuatro partes:(1) administrar y coordinar el equipo de manera que haga siempre su mejor trabajo.(2) proporcionar recursos para el equipo, (3) enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la organización y (4) ser un miembro que haga aportaciones al equipo. Como coordinador del equipo, las responsabilidades del líder abarcan la coordinación de las juntas de equipo, asegurarse de que se han completado los detalles administrativos y supervisar las actividades del equipo así como registros. Aquí se practica la rotación del liderazgo, dependiendo de sus conocimientos y experiencias.
- II Ayudante del equipo: su principal responsabilidad consiste en facilitar las juntas de grupo, mantener la atención de los miembros y asegurarse de que se sientan estimulados a participar. Este permanece neutral en relación con el contenido y las decisiones de junta, pero toma un papel activo en la administración del proceso de discusión y toma de decisiones del grupo. El ayudante organiza y resume las opiniones de los participantes en tal forma que el equipo pueda utilizarlas para establecer metas.
- II Miembro del equipo: son seleccionados debido a que poseen la habilidad especial, la destreza o la experiencia para contribuir con algo. Su función clave consiste en contribuir de manera total en su área especializada y a su vez con la productividad global en conjunto. Un miembro se esfuerza por ser oyente objetivo, asume tareas, cumple con los compromisos hacia el equipo, hace preguntas, buscan de manera diligente el consenso, reúnen datos, y realizan un sin número de funciones para ayudar a que el grupo mantenga su impulso y obtenga resultados.

- II Promotor de equipo: hablando en términos generales, el promotor proporciona organización, dirección y apoyo globales al equipo sin ser por ello un miembro activo del mismo. Por desgracia el promotor se aleja a menudo del grupo. El promotor debe ser la persona que justifico la necesidad de un equipo, eligió el poder y abrió la política y financieramente el camino para que el equipo diera inicio. Con frecuencia, el promotor es un gerente de nivel superior que tiene intereses en el desempeño y los resultados de equipo.
- II Anotador del equipo: captura en un tablero, o en una pizarra, las ideas y discusiones clave para que todos la vean. El anotador sirve al equipo de dos maneras: (1) proporciona al equipo un documento de trabajo (algunas personas llaman a esto *memoria de grupo*) para ser utilizado conforme avance su trabajo y (2) mantiene los registros de lo que se ha hecho o decidido en las juntas. El papel del anotador es crucial debido a que las colaboraciones deben ser registradas de manera precisa, justa e imparcial. Algunos equipos designan a un cronometrador que les ayude a establecer límites de tiempo y registre duración de reunión.

Ress (1998) menciona que los miembros irán asumiendo de manera natural otros papeles constructivos, lo cual ayuda a que el equipo alcance sus objetivos. Para el autor algunos papeles naturales de equipo más comunes en los equipos son los que se describen a continuación, sin embargo hay muchísimos más.

- **El que hace sugerencias:** preocupado por terminar el trabajo, ofrecerá sugerencias en relación con la forma de proceder para resolver el problema.
- **El que resume:** Intentar resumir lo que se ha visto o ha estado ocurriendo dentro del equipo.
- **El buscador de información:** pide hechos, opiniones, sentimientos y alternativas para mantener funcionando al equipo.

- **El guardián del tema:** trata de impedir que el grupo se salga del tema.
- **El portero:** atrae a otros a la discusión
- **El aclarador:** trata de que otros aclaren sus ideas y se asegura de que cada quien entienda.
- **El armonizador:** Suaviza las fricciones dentro del equipo y trata de mantener una atmosfera armoniza y amigable
- **El bromista:** alivia la tensión con una broma. Sin embargó, esto no tiene que ver con la persona que interrumpe continuamente al equipo con salidas agudas y bromas impropias.
- **El que incluye a los demás:** atrae la cooperación de miembros que permanecen callados o han sido dejados a un lado durante la discusión, y se asegura de que no pase por alto a nadie.
- **El cerrador de puertas:** obstruye a los demás, los interrumpe o ignora los comentarios que hacen.
- **El abogado del diablo:** constantemente presentan objeciones o identifica vacios en el pensamiento de los demás. Esto pude ser productivo cuando se utiliza poco y de manera cuidadosa, pero cuando se hace en exceso detiene el progreso del equipo.

Es de alta importancia asignar el rol de cada miembro dentro del equipo para identificar que tanto favorece o empeora un rol dentro del equipo.

### **2.2.5 Resultados que obtienen los equipos de trabajo**

Uno de los aspectos que más atención ha recibido en la reciente investigación sobre los equipos ha sido el relacionado con los resultados, es decir con la eficacia. Aunque existen discrepancias al respecto, los principales criterios pueden resumirse (Gil y Alcover de la Hera, 2003) en la siguiente (ver tabla. 2.6).

**Tabla. 2.6 Principales criterios utilizados para valorar la eficacia o los resultado de lo equipos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados productivos (que pueden medirse a través de la calidad, o de los errores.</li> <li>• Viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro. Consecuencias que el equipo- y el trabajo en equipo- tiene para sus miembros, o resultados socioemocionales (cohesión, satisfacción con el equipo, compromiso, implicación, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel general de innovaciones (incluye tanto la generación de idea o procedimiento nuevos como su ejecución).</li> <li>• Resultados individuales relacionados con el con el bienestar de los miembros (satisfacción personal, cambio de actitudes y desarrollo personal, incremento de las oportunidades de desarrollo de carrera, salud mental, etc.).</li> </ul>
---	---

Gil y Alcover de la Hera (2003)

Podemos decir que los resultados productivos entran en el rendimiento como en la eficacia para el desempeño de un equipo de trabajo. En definitiva, lo que se considere como “resultados productivos” debe estar claramente definido, puesto que ignorar algunas de estas dimensiones puede distorsionar la valoración que se haga del equipo. Así como la innovación se verá afectada en ciertas condiciones iniciales (heterogeneidad y cambio de miembros) como ciertos factores implicados en los procesos (claridad de objetivos y participación grupal. En echar de menos la importancia que hay en la viabilidad del equipo sin echar de menos los factores socioemocionales para valorar los resultados de los equipos.

### **2.3 Tipos de equipo**

Todos los equipos que hay en el centro de trabajo comparten la característica de contar con personas que trabajan juntas, así como tener miembros que cuentan con diversas habilidades.

Dubrin (2000) menciona y describe cuatro equipos de trabajo representativos que son: los equipos interfuncionales, los equipos de alta dirección, los grupos de afinidad y los equipos virtuales.

➤ Equipos interfuncionales

Están compuestos por trabajadores de diferentes especialidades, más o menos del mismo nivel organizacional, que se reúnen para desempeñar una tarea. El propósito de este equipo es hacer que los trabajadores mezclen sus talentos para realizar una tarea, que requiera, esa combinación de especialidades, estos equipos se utilizan para desarrollar productos, mejorar la calidad, reducir costos y dirigir una compañía (en forma de un equipo de alta dirección).

➤ Equipos de alta dirección

El grupo de administradores que está en la cima de la generalidad de las organizaciones se conoce como equipo de alta dirección o equipo de administradores de alto nivel. Que funcionan como equipo. Sin embargo el término equipo de alta dirección tiene otro significado que se usa con menos frecuencia.

➤ Grupo de afinidad

Surgen para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Es un grupo que involucra a los empleados, compuesto por trabajadores de nivel profesional (o de conocimiento), que se reúnen con regularidad para compartir información, captar oportunidades y resolver problemas que afectan al grupo de trabajo y a la organización como un todo. El grupo es auto administrado y tiene carácter formal.

➤ Equipos virtuales

Realizan la mayor parte de su trabajo mediante el envío de mensajes entre sus miembros, en lugar de hacerlo mediante juntas personales. Un equipo virtual es un grupo pequeño de personas que realizan casi todo su trabajo en colaboración por medio de la comunicación electrónica, en lugar de hacerlo mediante juntas personales hay ocasiones en las que la interacción personal resulta necesaria para tratar asuntos complejos o sensibles.

Desde la postura de Lady y Conde (2005) a parte de equipos virtuales considera la siguiente clasificación de equipos:

➤ Círculos de calidad

Por lo general incluyen de 6 a 12 empleados que se juntan con regularidad para identificar problemas relativos al trabajo y para generar ideas que aumenten la productividad. O calidad del producto. Los círculos de calidad tienen su origen en las técnicas de administración participativas que se desarrollaron en Japón y se exportaron al resto del mundo.

➤ Equipos de proyecto

Fueron creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas. Los equipos de proyecto difieren de otros equipos en que estos se deshacen una vez que se termina el proyecto o se resuelve el problema. Los equipos de proyecto también se denominan comités ad hoc, fuerza de tarea o equipos transfuncionales. El termino transfuncional se refiere a los diferentes departamentos o funciones de los que vienen los miembros del equipo. No obstante, las organizaciones cada vez utilizan más a los equipos de proyecto en las organizaciones matriciales, en las que los individuos trabajan en equipos múltiples.

➤ Equipos de producción

En algunos equipos de producción los miembros tienen acceso directo a miembros de otros equipos. Un grupo de trabajo autónomo es una clase específica de equipo de producción que tiene control sobre una variedad de sus funciones,

incluyendo la planeación de operaciones, la asignación del trabajo, determinar las prioridades de trabajo, realiza una gran variedad de tareas y hacer recomendaciones sobre la contratación de nuevos miembros del grupo de trabajo.

➤ Equipo de resolución de problemas

Requieren que cada miembro del equipo espere que las interacciones entre los miembros sean veraces y expresen un alto grado de integridad. Los miembros deben tener un alto grado de confianza en un proceso de resolución de problemas que se enfoque en los asuntos, más que en suposiciones o conclusiones predeterminadas.

➤ Equipos creativos

Son responsables de explorar posibilidades y alternativas, con el objetivo amplio de desarrollar un producto o servicio nuevo. Una característica necesaria de la estructura de equipo es la autonomía. Los equipos creativos necesitan estar aislados dentro de la estructura organizacional a fin de permanecer enfocados en el resultado que se quiere lograr en lugar de en los procesos organizacionales.

➤ Equipo tácticos

Son responsables de ejecutar un plan claramente definido. Para hacerlo deben tener una gran claridad de las tareas y una definición de rol o papel sin ambigüedades. El éxito de los equipos tácticos depende en un alto grado de la sensibilidad de los miembros del equipo, una comprensión clara de quién hace qué y un conjunto claro de estándares.

➤ Equipo ad hoc

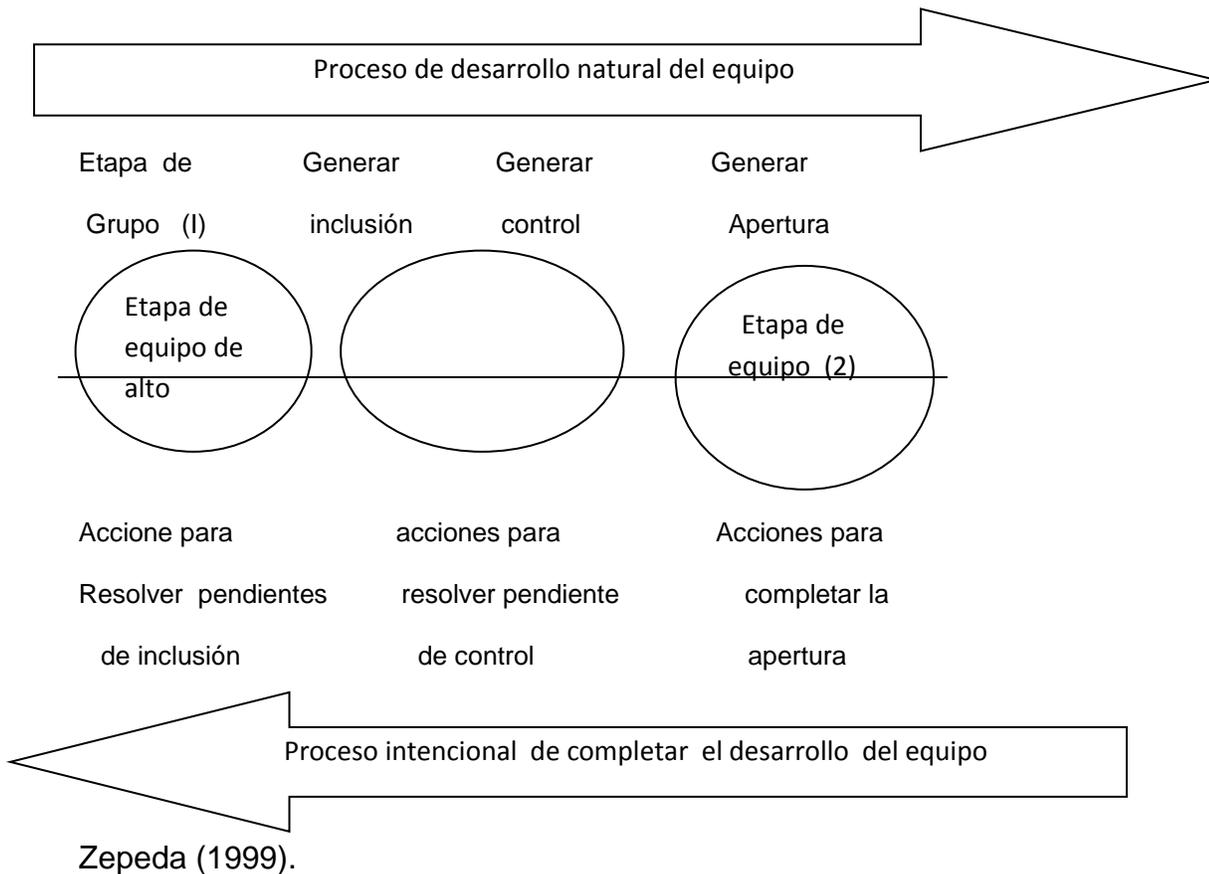
Se crea para un propósito específico, estos equipos se utilizan en las organizaciones que encuentran problemas inusuales o atípicos que quieren una repuesta atípica. Si el problema tiende a repetirse, puede haber la pereion para establecer el equipo a largo plazo, como una unidad más formalizada y permanente.

➤ Equipos de alto rendimiento

El desempeño de un equipo es la función objetivo que tiene importancia, sin embargo un verdadero equipo lo es todo para lograr resultados de alto desempeño. No todos los equipos funcionan de la misma manera, ni todos aprovechan las habilidades de sus integrantes con la misma eficiencia (Zepeda, 1999).

Un equipo de alto rendimiento se forma con los mismos pasos que cualquier otro; sin embargo, existe una importante diferencia en el desarrollo del equipo de alto rendimiento mientras un equipo normal resulta de la secuencia que comprende inclusión-control-apertura, la integración de un equipo de alto rendimiento requiere de un esfuerzo planeado para completar la apertura entre sus integrantes, a fin de lograr que la honestidad entre ellos sea el valor primordial (Ver figura 2.7).

**Figura. 2.7 Proceso de desarrollo de un equipo de alto rendimiento**



Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo.

La inclusión, el control y la apertura para lograr el alto rendimiento

Un equipo, de alto rendimiento debe estar conformado por todas aquellas personas que puedan aportar algo al cumplimiento de su objetivo. En esta descripción, e incluye a todo aquel que reúna alguna de las siguientes características:

1. Poseer los conocimientos útiles para hacer una mejor planeación de las acciones.
2. Verse directamente afectado por los cambios o las acciones que deban llevarse a cabo.
3. Poseer un interés legítimo de contribuir honestamente a la consecución de los resultados deseados.

En el equipo de alto rendimiento, la participación honesta y abierta de todos sus integrantes es fundamental. Las reglas y normas que regulen su actuación deben ser diseñadas en ese sentido. Para la obtención de un equipo eficaz.

#### **2.4 equipos de trabajo efectivos**

Palomo (2012) considera que los equipos de trabajo deben reunir los requisitos básicos necesarios de un grupo para ser considerado como un equipo:

##### **Requisitos de trabajos efectivos**



- a) Perciban que tienen un objetivo operativo común. Mientras que el objeto común de un grupo puede ser inespecífico, el de un equipo debe ser concreto y alcanzable.
  
- b) Se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben como una unidad diferenciada de las demás, mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no constatada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida por todos.
  
- c) Desarrollan normas formulas de comportamiento que regulen las relaciones. mientras que en un grupo puede tener normas tácticas que solo se ocupan de la restricción de comportamiento no aceptables; el equipo requiere de normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas de los miembros.

Cuándo las normas que se desarrollan en el grupo permiten la satisfacción de los objetivos individuales, el compromiso y la motivación, se están poniendo los peldaños necesarios para que las actividades a desarrollar por el equipo se realicen con un elevado nivel de efectividad (eficacia y eficiencia).

Palomo (2012) menciona que en concreto, las normas del equipo se enfocan hacia dos áreas claves:

✓ ***Normas para garantizar la consecución de los objetivos***

Un equipo eficaz es el que consigue sus propósitos. Para ello, se requiere establecer normas sobre los sistemas de dirección (división del trabajo, distribución de la autoridad, procedimientos, para solucionar problemas y conflictos.

✓ ***Normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas.***

Para que el equipo sea eficiente debe aprovechar todos los recursos disponibles, evitando cualquier desperdicio de energía. Para conseguirlo debe establecer normas precisas sobre los sistemas de recompensa para

las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación que permitan establecer lazos de cohesión y apoyo mutuo.

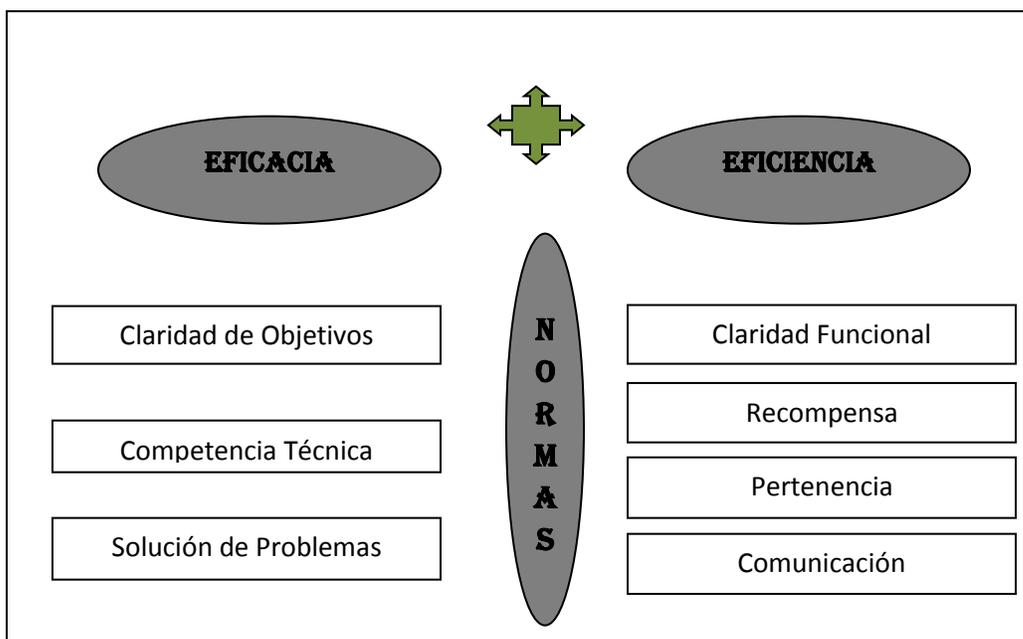
### 2.4.1 Características de un equipo efectivo

Hartzler y Henry (1999) mencionan que el desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es cuestión de azar, sino de tiempo y esfuerzo. Por ello se exponen a continuación las características particulares para una adecuada formación sobre los equipos eficaces:

- ✦ Los miembros tienen valores firmes y compartidos
- ✦ Superan los obstáculos u desventajas
- ✦ Se protegen y apoyan mutuamente
- ✦ Hay una subordinación de los intereses personales por el bienestar del equipo.
- ✦ Los miembros comparten con firmeza una meta común.

Palomo (2012) menciona que gracias al talento y a las necesidades que demanda la sociedad, en el campo laboral. Los equipos de trabajo son identificados con mayor facilidad, mediante las siguientes características (Ver figura. 2.8).

**Figura. 2.8 Características de los equipos efectivos**



(Palomo, 2012).

- 1) Claridad de Objetivos:** es el punto de referencia, hacia todos los miembros deben aunar y dirigir sus esfuerzos. El objetivo común es aquel que permite que cada uno de los integrantes conozca en qué medida está contribuyendo con su actuación al resultado global.
- 2) Claridad de funciones:** Cada uno de los miembros debe ser capaz de explicar:
  - Como contribuye su trabajo y el de los restantes miembros también.
  - Lo que puede esperar de los demás miembros del equipo.
  - Lo que los demás miembros del equipo esperan de él.
- 3) Competencia técnica:** los miembros del equipo deben tener la confianza en los restantes miembros del equipo; en que estos contribuirán con su esfuerzo y competencias al logro de los objetivos. Lo que implica dedicar tiempo, aprendizaje continuo y desarrollo personal.
- 4) Comunicación:** ésta es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroalimentación. Para ello es necesario que el equipo desarrolle normas de respeto, para que los individuos puedan expresar opiniones y sentimientos, eliminado cualquier temor.
- 5) Sistema de solución de problemas y conflictos:** los miembros del equipo deben desarrollar procedimientos para solucionar y afrontar los problemas. Estos procedimientos se basan en:
  - La utilización de todo el potencial y la creatividad individual.
  - La flexibilidad de los miembros para reconocer y aceptar el cambio como algo normal o necesario, adoptándose a los cambios en funciones y roles según las exigencias de los objetivos y de la situación concreta.
  - La confianza en las competencias y motivación del equipo para alcanzar las metas previstas.
- 6) Sistema de recompensas “positivo”:** los miembros del grupo desarrollan sistemas que permiten valorar las contribuciones de cada uno de los

individuos tanto en lo referido a los objetivos como al proceso seguido para su logro. No debe olvidarse que el apoyo genera sentimientos de satisfacción y de compromiso con el equipo.

- 7) **Sentido de pertenencia:** los miembros del equipo muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo; y manifiestan una alta motivación para acometer las actividades que permitirán afrontar con optimismo nuevas metas.

Como podemos ver, encontramos que los equipos; grupos, al igual que las personas, tienen características que contribuyen a su singularidad y eficacia.

#### 2.4.2 Las c's de trabajo en equipo

Como hemos comentado con anterioridad son muchas las características que requieren los equipos, para llegar a ser equipos de alto rendimiento.

Palomo (2012) *considera que* la gran mayoría pueden ser clasificados en 10 c's (características) que exponemos a continuación:

- **Complementariedad.** Es muy probable que cada miembro domine una parcela determinada del proyecto. Obvio es que requiere de todos los conocimientos, competencias y experiencias de los miembros de un grupo pues son necesarios para sacar el trabajo o proyecto adelante. Las sinergias son parte de la clave del éxito.
- **Comunicación.** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta y en libertad todos los miembros, es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales y/ o equipo.
- **Confianza.** Cada persona tiene que confiar en el buen hacer y la valía del resto de sus compañeros. Esa confianza la lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio alarde personal. En este proceso, el gestor /a del equipo juega un papel determinante en la creación de un clima de confianza.

- **Coordinación.** El equipo humano, junto con su responsable o gestor/ a, deben actuar de forma sistemática y organizada para así conseguir que proyecto alcance los hitos y fechas establecidas, y de esta manera puedan tener éxito.
- **Conflictos resueltos.** El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí, solo el responsable del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por personas involucradas y a tiempo pues no se debe debilitar en el tiempo. Cuando se conducen en forma adecuada puede ser beneficioso pues:
  - ⊙ Hacen que los conflictos emerjan a la superficie y se resuelvan
  - ⊙ Estimulan la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista, incluso cuando hay planteamiento muy divergente.
  - ⊙ Favorecen que las personas busquen nuevos enfoques; luego puede fomentar la creatividad y mejorar la forma de resolver problemas.
  - ⊙ Ayudan a crear el equipo, especialmente, cuando se afrontan de manera apropiada y oportuna. Sin embargo, si no se procede convenientemente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo y los proyectos a desarrollar.
- **Clarificar expectativas.** cada miembro del equipo deben tener claro lo que se espera de el/ ellas. Su falta de claridad es uno de los principales motivos del fracaso de los equipos. Si cada una de las personas entiende su responsabilidad, habrá menos enfrentamientos, y en consecuencia se bregara en pos de los objetivos individuales y/o del equipo, y al tiempo por los objetivos finales del proyecto y/ o de la compañía.
- **Celebración del éxito.** Dado que cada persona desempeña un papel importante en el éxito o el fracaso de un proyecto o en la consecución de los objetivos, solo tiene sentido celebrar los logros en equipo. Esto puede ser desde una pizza a una nota manuscrita, o un viaje etc.

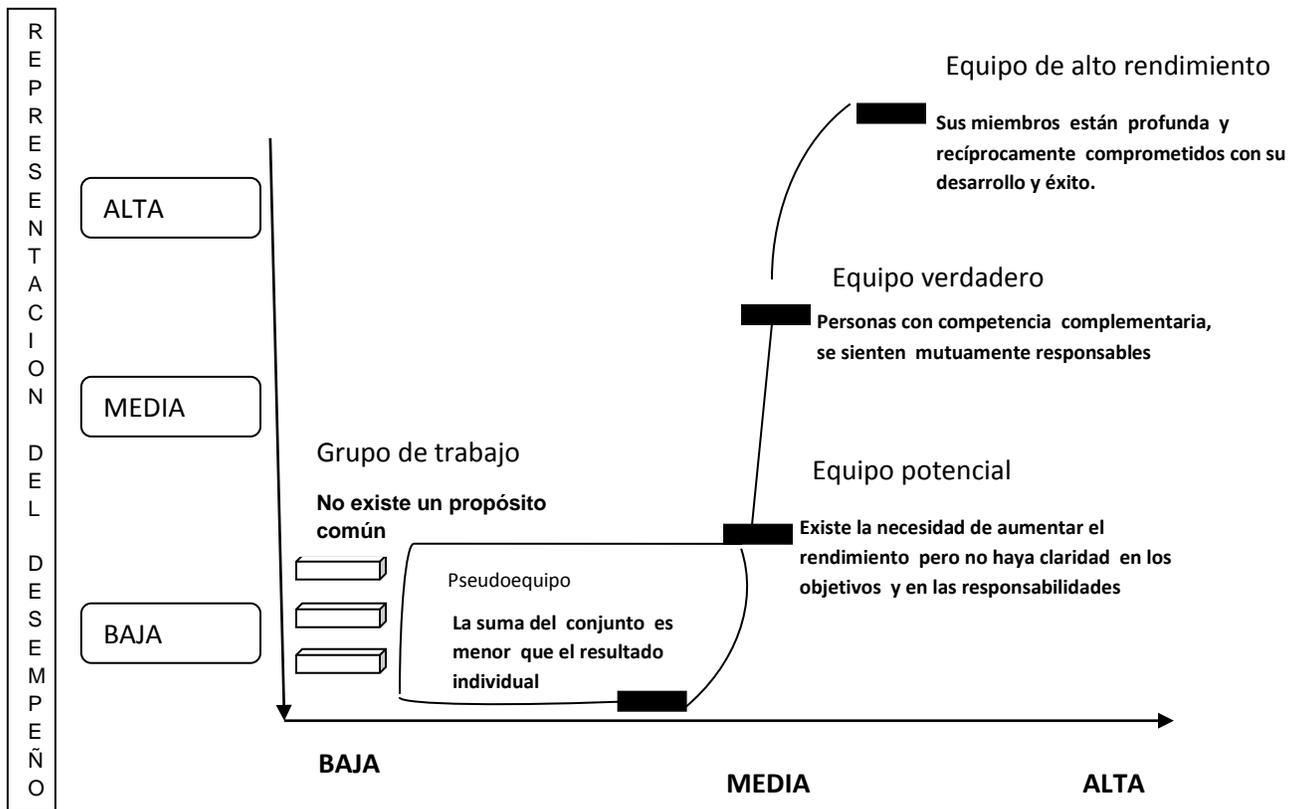
- **Consenso.** es importante entender y cumplir con las normas que el equipo tiene para llegar a un consenso o a soluciones colegiadas. Por lo tanto, se tiene que establecer el consenso en el proceso de toma de decisiones en relación a: como la información se recopila y comparte; como se procesa la información; como se exploran nuevas opciones; cuándo se adopta una decisión al respecto.
- **Constancia.** Implica la dedicación que pone el equipo para llegar a la meta u objetivo deseado, se requiere que las personas disfruten lo que hacen
- **Compromiso.** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su desempeño en sacar el trabajo adelante.

Si el equipo cumple con estos parámetros, los resultados serán beneficiosos no solo para la organización sino, para ellos mismos también.

### **2.4.3 La curva de rendimiento de los equipos**

Una de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son claves para la ejecución de estos y el enfoque que a adoptar por el equipo. Para ello, es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde el estadio inicial de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento. Las características de cada uno de los estadios son (ver gráfica 2.9).

**Gráfica 2.9 Curva de alto rendimiento de los equipos**



Palomo (2012)

- *Grupo de trabajo*

No existe un propósito común. Las personas participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, mejores prácticas o perspectivas; tomar decisiones y coordinar practicas. Cada persona asume sus responsabilidades pero no del todo.

- *Seudoequipo*

Es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna, ni establecen responsabilidades conjuntas. Además, sus

interacciones suelen afectar el rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.

- *Equipo potencial*

Es un grupo que es consciente de su necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento. Sin embargo, no lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común.

- *Equipo verdadero*

Se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y se siente mutuamente responsable.

- *Equipo de alto rendimiento*

Es lo máximo a los que se pueden aspirar y llegar. Sus miembros están y se sienten profundamente y recíprocamente comprendidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás. Muestran un nivel de compromiso emocional extraordinariamente alto. En ocasiones, excede al ámbito escrito del equipo. Mantienen una relación muy estrecha y comparten la responsabilidad. Los niveles de rendimiento, tanto individual como en equipo.

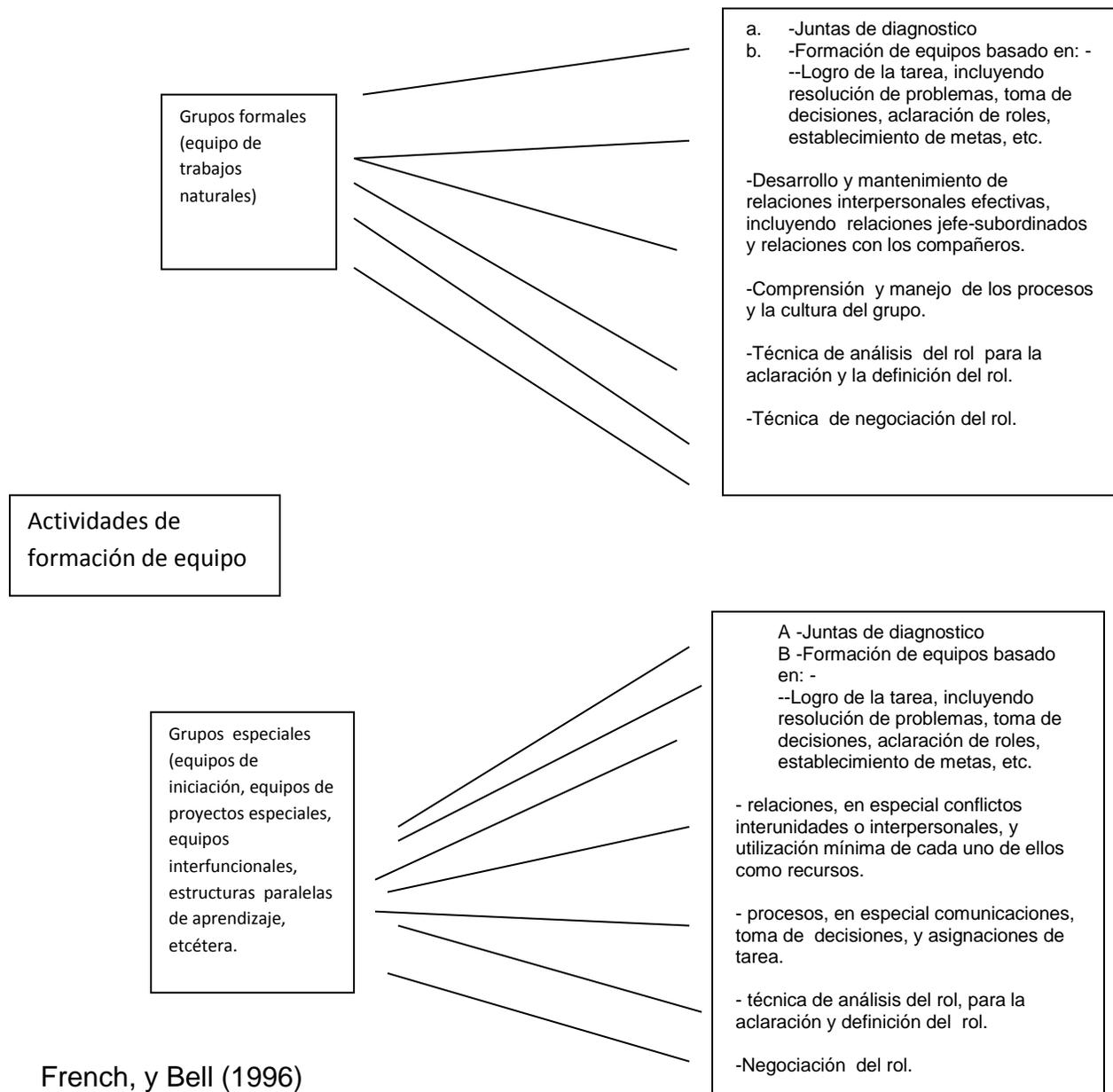
En resumen, un equipo de alto rendimiento es un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo.

#### **2.4.4 Intervenciones generales para la formación de equipos**

Probablemente el grupo de intervenciones más importantes en el desarrollo organizacional lo constituyen las actividades de formación de equipos, cuyas

metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización. French y Bell (1996) considera algunas intervenciones que se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos grupo formal (ver figura. 2.10).

**Figura. 2.10 Variedades de intervenciones de formación de equipos**



French y Bell (1996). Consideran otras intervenciones que se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puestos en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta en marcha de una planta; grupos comando; equipos de proyectos interfuncionales; y comités. Las intervenciones de la formación de equipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipo y proceso de equipo y de la organización.

Guizar (2004) considera que el desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Mediante el desarrollo intergrupar (dentro del grupo) para comprender su desarrollo:

- ≤ El desarrollo de equipos: su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes de equipo, lo cual incrementará el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen comprender el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer la función de cada uno. El desarrollo de equipos puede servir para aclarar la actividad que de cada miembro desempeña en el grupo, para identificar la forma que se ejecuta el trabajo.
- ≤ Desarrollo intergrupar: pretende modificar las actitudes, los estereotipos, y las percepciones de los grupos entre sí.

Finalmente hoy en día, existen múltiples herramientas y técnicas que permiten facilitar la complejidad de formación de equipos, así como sus derivados que conlleva como; conflictos, toma de decisiones en equipo, entre otras cosas.

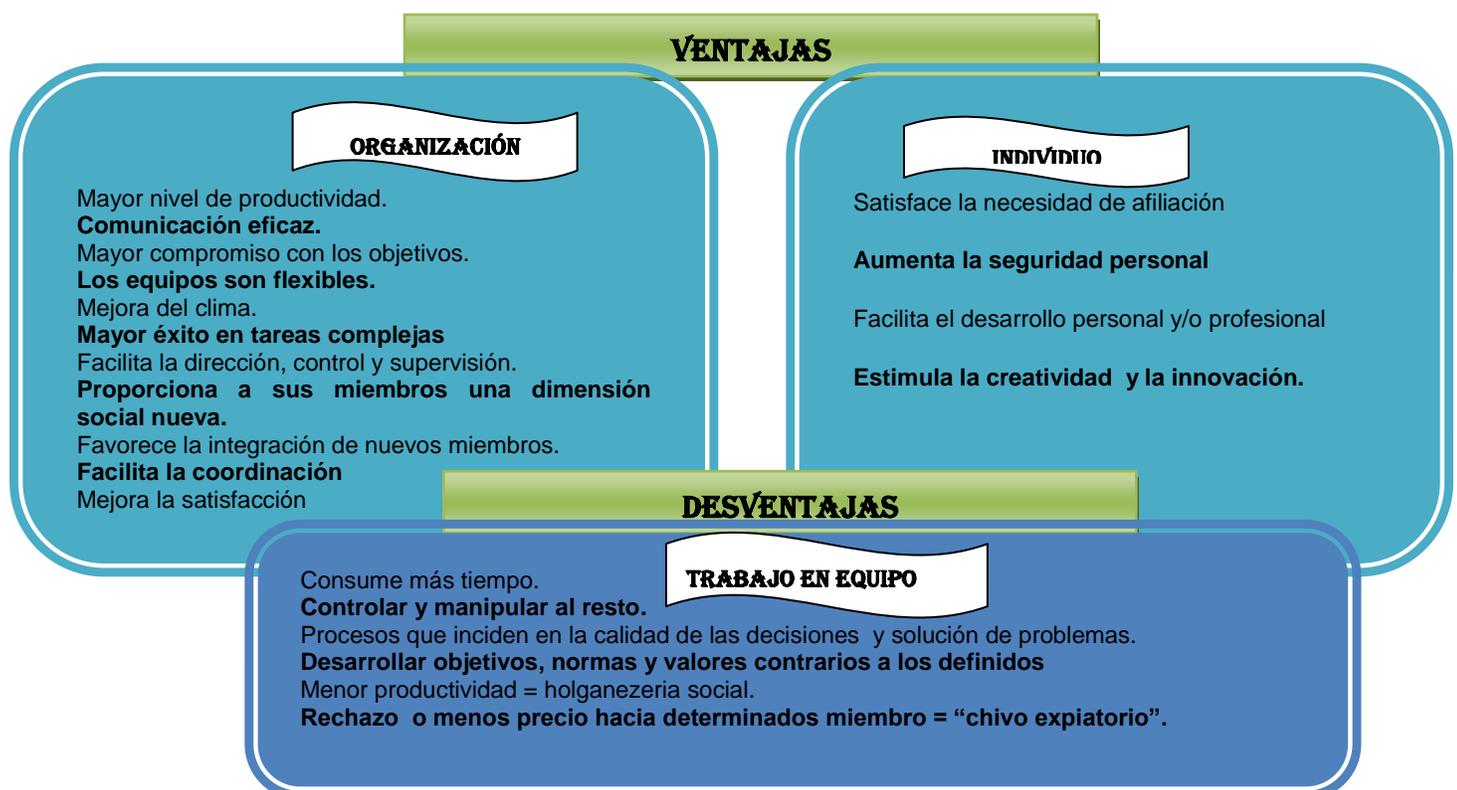
## **2.5 Ventajas e inconvenientes**

Hemos expuesto un amplio contenido sobre la formación de equipos de trabajo como herramienta propia para la mejora de trabajo en conjunto. Es precisó, analizar las ventajas que tiene para las personas que forman parte de los equipos de trabajo. Son múltiples las investigaciones que se han desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones, y para los individuos, de la implantación de los sistemas de trabajo en equipo. Por ejemplo, se ha comprobado que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de objetivos y en la interpretación y análisis de resultados, hace que las decisiones sean mejor comprendidas, aceptadas y llevadas a la práctica (Palomo, 2012).

Por ello es importante ahora ver los pros y contras que acarrea este papel para la eficacia en los equipos de trabajo y el trabajo en equipo, visto anteriormente cómo dos componentes diferentes, pero con la misma dirección y busca de productividad en el desempeño laboral.

Palomo (2012) menciona las principales ventajas que, los sistemas de trabajo en equipo presentan frente a los tradicionales, con respecto a la organización (ver figura 2.11).

**Figura 2.11 ventajas de los equipos de trabajo**



Palomo (2012)

Podemos concretar que la formación de equipos siempre nos favorecerá, si se forman de la forma adecuada bajo los lineamientos expuestos en este capítulo. Cabe mencionar que siempre se correrá el riesgo, de que los resultados no sean los esperados, sin embargo hay medios para rescatar potencial, y habilidades del personal que labora en una organización, institución o empresa.

A continuación se revisaran algunos estudios recientes sobre el clima organizacional en diferentes contextos, tales como; instituciones públicas, empresas privadas, escuelas y organizaciones para conocer el avance evolutivo que ha tenido este concepto como variable influyente sobre una organización.

De la misma forma se revisaran algunos estudios recientes sobre los equipos de trabajo para conocer la forma en que se ha implementará el trabajo en equipo, la evolución en sus procesos interpersonales y/o contrariedades que se han encontrado en el desarrollo de una función o tarea para mejoras de los equipos.

La revisión teórica finalizara con estudios recientes sobre la relación existente entre el clima organizacional y equipos de trabajo a fin de conocer el impacto que generan de forma positiva o negativa en una organización y la estrecha relación de formar adecuadamente equipos de trabajo para generar no solo un clima organizacional adecuado sino mejorar el desempeño de estos.

# Capítulo tres

## Estudios recientes sobre el Clima

# organizacional y equipos de trabajo

## **3.1 Estudios recientes sobre el clima organizacional**

Es importante mencionar algunos estudios que se han realizado sobre el clima organizacional con el fin de conocer lo que se ha hecho y los alcances que puedan tener los hallazgos científicos al respecto.

Diversas investigaciones han estudiado la relación entre estructura y clima. Hemphill (1956; en Mañas, González & Peiro, 1999) desarrolló un cuestionario para medir la relación entre medidas perceptuales de estructura y clima.

Las dimensiones de estructura consideradas eran: autonomía (grado de descentralización), flexibilidad de las tareas laborales, estratificación (número de niveles jerárquicos). Las dimensiones de clima estudiadas fueron: potencia (percepción de la demanda de tiempo con respecto a la finalización de la tarea, y cohesión.

El instrumentó que usaron fue tanto para describir grupos pequeños como grandes organizaciones. El contenido de los ítems se refería a 150 situaciones. Cada ítem se contestaba mediante una escala de respuesta de 5 puntos que oscilaban verdaderos o definitivamente falsos. Mediante una muestra de 100 personas pertenecientes a 100 grupos de trabajo distintos.

Las correlaciones que resultaron estadísticamente significativas se obtuvieron entre las dimensiones de estructura de autonomía y flexibilidad y la dimensión de clima de potencia (-.45 y -.35, respectivamente. Y correlación significativa entre dimensiones de estructura de autonomía y estratificación, con la dimensión de clima de cohesión (.24 y -.34 respectivamente).

Hiriart y Olivares (2004) mencionan que el clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentes aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional.

Es un tema que se ha planteado en la década de los 60 junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

García y Medina (2007; en Cárdenas, 2010) comentan que en nuestro país existe una amplia gama de estudios de clima organizacional, tan solo en la Universidad Autónoma de México (UNAM) existen 101 estudios respecto al tema, de los cuáles 74 Corresponden al Título de Clima Organizacional y 27 son de clima laboral.

Estas investigaciones mencionadas son de nivel licenciatura y postgrado, los cuales se han llevado a cabo en diferentes escenarios, tanto de índole público como privado (Cárdenas, 2010).

Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006) realizaron una investigación con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales, mediante un abordaje sobre

conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones.

Se describen tres experiencias de trabajo con Colombia, Venezuela y Estados Unidos en organizaciones que muestran coherencia en la relación entre el liderazgo o acción gerencial y el clima organizacional.

El resultado fue de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad.

Los autores mencionan que esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional (Pérez de Maldonado et al., 2006)

Urdaneta (2005) considera algunas reflexiones y constataciones relacionadas con las investigaciones sobre el clima organizacional como:

- La percepción y/o medición del clima organizacional (CO) no debe considerarse como un aspecto estático; debe asumirse como un punto de partida dinámico que entré el inicio, el desarrollo y seguimiento de un programa de mejoramiento continuo, de capacitación, de reingeniería, de cultura del servicio, planeación estratégica, fusión, etcétera.
- La medición del CO debe realizarse con un instrumento válido y confiable construido y estandarizado en nuestro medio organizacional. Por facilísimo a veces se utilizarán instrumentos contruidos para otro tipo de sociedades u organizaciones, con otro tipo muy diferente de cultura, lo cual invalida sus resultados obtenidos estadísticamente.

- Un estudio del CO supone un equipo de acompañamiento y seguimiento de los grupos de mejoramiento continuo que deben instaurarse como parte esencial del plan operativo tanto de la entidad como del área de gestión del talento humano.
- Al igual que otros programas, el estudio de CO debe contar con el apoyo de la alta dirección para su realización, apoyo logístico y, continuidad para que este instrumento sirva como indicador de gestión que permita medir los avances logrados en los diferentes programas diseñados para mejorar el clima y factores identificados como deficientes o críticos.
- Desde el punto de vista optimiza sus resultados, se recomienda que una vez establecida la grafica como política de gestión del talento humano se dé inicio al programa de mejoramiento y fortalecimiento institucional, priorizando los factores críticos.

Martínez y Mendizábal (2001, en Cadenas, 2010) determinaron que los factores del clima laboral de acuerdo al instrumento elaborado por el americano Moss (1974) influyen en la rotación de personal de una empresa de iniciativa privada. Para conseguir dicha información aplicaron la escala a 950 trabajadores de la Abastecedora Lumen S. A. de C. V.

Los resultados de la investigación mencionada demostraron que se necesita incrementar el nivel de cooperación y apoyo entre los trabajadores para facilitar la realización de sus tareas y fomentar de esa manera el compañerismo o relaciones interpersonales, para unir esfuerzos y lograr objetivos, y finalmente lograrán un mayor compromiso y entrega a su trabajo.

No se toman en cuenta las aportaciones del personal para mejorar los procedimientos de trabajo; el control es excesivo y eso ha provocado una percepción negativa del clima organizacional. Por lo que se concluye que estas

son las principales causas que proporcionan que exista el 40.64 de índice en la rotación anual en la empresa (Cárdenas, 2010).

Investigaciones realizadas en Colombia sobre clima organizacional Vega et al. (2006, en Marín & Angeli, 2012) publicaron un trabajo en la Revista *Diversitas-Perspectivas en Psicología*, realizando una revisión de la literatura sobre los estudios publicados en Bogotá entre los años 1994 a 2005.

Los autores antes mencionados indagaron 168 documentos de 10 universidades y dos bibliotecas públicas de la ciudad y verificaron un aumento considerable en el interés sobre el clima organizacional de Colombia.

Identificando utilizadas 22 definiciones distintas sobre el constructo de clima organizacional. Los autores destacaron algunos elementos comunes y frecuentes entre ellos, como: las características del ambiente interno, las tendencias motivacionales y la propia "personalidad" de la organización.

Finalmente, destacaron que el clima organizacional sería importante para la productividad, por interferir en la satisfacción, la motivación y la creatividad de los funcionarios (Marín & Angeli, 2012).

Aguirre (2002, en Díaz, 2010) empleando la misma escala para determinar qué factores del clima organizacional que intervienen en la rotación del personal en empresas que ofrecen servicios de Recursos Humanos (RH). Se encontró en una muestra no probabilística e intencional de 14 empresas, con 100 sujetos.

Los resultados indican que los factores del clima organizacional ejercieron cierta influencia en que las personas decidieran permanecer o no en su trabajo, ya que las empresas con menos índice de rotación de personal perciben positivos los factores: implicación, apoyo, organización, autonomía, innovación, claridad (Díaz, 2010).

El porcentaje de rotación es mayor cuando el trabajador percibe el clima con mucha presión y no tiene permiso para hacer innovaciones, lo cual se ve reflejado en la falta de iniciativa en el trabajo. A nivel directivo y gerencial perciben de

forma positiva los factores innovación y autonomía, mientras que el nivel operativo percibe como negativas los factores apoyo y control.

Schyns et al. (2009, en Ojeda, 2011) investigaron sobre el clima organizacional y clima psicológico en relación con la satisfacción en el trabajo, con el propósito de introducir un nuevo concepto a nivel individual del papel relativo del clima psicológico.

Se realizó un estudio sobre el clima organizacional y su relación para predecir la satisfacción profesional y otras actitudes del empleado. Donde se utilizaron datos de una encuesta británica sobre las relaciones del empleo con el lugar de trabajo. Se encontró una muestra representativa que combina datos de 2,000 lugares de trabajo (entrevistas de la gerencia) y más de 20,000 empleados (exámenes) (Ojeda, 2011)

Considerando el tema principal de este estudio parece relevante relatar algunas investigaciones que tuvieron como objetivo principal medidas de evaluación del clima organizacional. El estudio realizado por Toro (2001 en Marín & Angeli, 2012) en Colombia, construyó y validó la Escala de Clima Organizacional (ECO).

La muestra utilizada fue de 18.363 empleados de 41 empresas colombianas. Después de realizar un análisis factorial exploratorio y confirmatorio, se obtuvo la extracción de ocho factores, siendo ellos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentimiento de inclusión y retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de dirección y valores colectivos.

En relación con la confiabilidad de los factores, los índices alfa de *Cronbach* variaron entre 0.88 y 0.91, siendo la escala final compuesta por 49 ítems. De esa forma se percibe la necesidad de desarrollar instrumentos adecuados para evaluar el comportamiento humano en el contexto de la psicología organizacional y del trabajo (Marín & Angeli, 2012).

Urdaneta (2005) menciona que los recursos con que cuentan las organizaciones son limitados, si no se da prelación a los factores resultantes como críticos, estos

muy pronto se convierten en conflictivos, lo cual puede poner en graves riesgos la estabilidad financiera, institucional y la misma supervivencia de la organización.

Se puede encontrar que también en la salud pública se le da gran importancia a la valorización del clima organizacional, ya que constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización (Santa & Sampedro, 2012).

Santa & Sampedro (2012) realizaron un estudio de valoración sobre el clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud con el objetivo de explicar su relación e importancia del comportamiento organizacional para el buen trabajo de directivos y trabajadores de la unidad de salud.

Mediante técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación encontrando por resultado que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez. Pueden ser también afectadas por clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control puede llevar a un clima tenso (Hiriart & Olivares, 2004)

Por otro lado en una investigación que realizó Zarza (2006, en Aburto & Bonales, 2011) en un estudio de caso en el Instituto Mexicano del Petróleo sobre la medición del clima organizacional. En los resultados a una de las preguntas planteadas, fue ¿Considera usted que su jefe inmediato está....capacitado? El resumen de la respuesta dice:...

La capacitación de los jefes inmediatos, es tan necesaria para este nivel, como también para el nivel operativo, ya que estos son los responsables de conducir a

la empresa hacia los objetivos; es por ello que se debe tomar en consideración la calificación de personal.

En éste sentido los resultados fueron: el 64% apreciaron que (+) (-) 20% posee la capacitación meramente indispensable, (-) 37% está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia, (-) 7% no sirve para su puesto. El autor de la investigación comenta: "Cuidado, hay que considerar la capacitación como algo primordial en la operación y crecimiento de la empresa" pág. 411. Zarza (2006, en Aburto & Bonales, 2011).

Motivo que lo llevó a comprender porque el estudio del clima organizacional es un elemento o característica de gran importancia en las empresas. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Zarza, (2006; en Aburto & Bonales, 2011) menciona entre las consecuencias positivas de un clima organizacional el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas señala las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Pág. 51-52

Rodríguez et al. (2011) realizaron una investigación respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral como variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Teniendo por objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas.

Aplicaron cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y cuestionario de satisfacción por Facetas (JDI) y Cuestionario de Satisfacción General (JIG) (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en

un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución.

En esta evaluación aplicaron un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios ("comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). Los resultados obtenidos fue que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño.

Por lo que concluyen que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad (Rodríguez et al., 2011).

González (2012) menciona que una investigación realizada por González y Pérez (2011) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) sugieren que para mantener en óptimas condiciones la salud psicológica y física de los trabajadores de hospitales públicos de México, se debe prestar atención a cuatro aspectos:

- clima organizacional
- motivación y satisfacción laboral
- desgaste profesional o síndrome de Burn-out
- trastorno por consumo de sustancias nocivas

González de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Pérez del Departamento de Salud Mental del Centro Médico la Raza Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) estudiaron en 18 434 trabajadores de base del IMSS en el Distrito Federal y Estado de México factores de riesgo a la salud relacionados al ambiente laboral.

Se descubrió que el 35% de estos manifestaban un clima inadecuado; el 32.9% demostraba una motivación baja hacia su trabajo; el 27.3% padecía síndrome de Burn-out y el 7.2% Trastorno por Consumo de Alcohol (TCA). Su estudio corrobora la relación entre la baja motivación y conflictos laborales (González, 2012).

Segredo (2013) menciona que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza al hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo, 2013).

Rodríguez et al. (2011) menciona que en consultoría una de las actividades más demandadas corresponde a los estudios de clima organizacional. Sin embargo, la precisión o conocimiento exacto sobre los aportes que este tipo de estudios tiene no es completamente clara, lo que genera en muchas ocasiones resultados estériles y que poco aportan para las organizaciones.

En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño laboral toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH.

### **3.2 Estudios recientes sobre los equipos de trabajo**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los índices de diversos estudios muestran que los directivos y líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz buscando soluciones para prevenir o paliar sus efectos negativos Ursiny & Bolz, (2007 en Benítez, Medina y Munduate 2011).

Benítez et al. (2011) realizaron una investigación sobre el estudio del conflicto en los equipos de trabajo desarrolladas en el ámbito europeo e internacional con la finalidad de sintetizar e integrar los factores más importantes que intervienen en el proceso del conflicto dentro de los equipos de trabajo de la distinción entre tipos de conflictos (conflicto de tareas vs conflicto de relaciones).

Contemplando los siguientes aspectos a) la consideración del conflicto como un proceso más de los modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo b) la necesidad de distinguir entre tipos de conflictos y c) la adopción de una perspectiva contingente para poder comprender la dinámica de sus efectos.

Los resultados que obtuvieron en base al conflicto relacional, fueron consecuencias negativas sobre el bienestar y la efectividad de los equipos de trabajo: el apoyo social del superior, el contexto laboral de conciliación vida

laboral-personal-familiar, los estilos de gestión del conflicto (integración y evitación) y la mediación de terceras partes.

Con respecto al conflicto de tareas, determinaron la importancia de la capacidad de los miembros de los equipos de distinguir entre el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas para poder beneficiarse de sus efectos y la influencia que ejercen ciertas variables grupales, tales como la confianza y la interacción social, como facilitadores de dicho proceso.

La mayoría de los estudios españoles sobre los equipos de trabajo se han basado en la concepción bidimensional del conflicto, con un componente cognitivo, funcional o de tareas y un componente afectivo, disfuncional o relacional (Benítez et al., 2011).

Los equipos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Éste hecho ha sido facilitado, al menos en parte, por distintos trabajos que informan de las relaciones positivas entre el trabajo basado en equipos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización (Gibson et al., 2007; en Ramón & Alcover, 2010).

Hiriart y Olivares (2004) mencionan que el Trabajo en equipo (TE), es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa, con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción de sus miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

Salas, et al (2007 en Ramón & Alcover, 2010) han identificado recientemente 138 propuestas procedentes de diferentes disciplinas que tratan de definir los procesos y habilidades grupales implicados en el rendimiento y la eficacia de los equipos.

Arciniega & Woehr (2008) realizaron un estudio para analizar el impacto de la diversidad de valores entre los integrantes de los equipos sobre un conjunto de variables de proceso, así como sobre dos tareas con diferentes demandas de interacción social. En particular, analizaron el efecto de la diversidad de valores sobre el conflicto en la tarea y en las relaciones, la cohesión y el auto eficacia grupal.

Utilizaron un simulador de trabajo en equipo (el puente chino, 2002) que consistía en diseñar y construir una réplica a escala de una estructura compleja con 33 tubos de PVC y 20 bandas elásticas a partir de la observación de dos fotografías de la estructura de un puente real ubicado en el pueblo de china. La muestra fue de 125 alumnos agrupados en 22 equipos de entre 5 y 7 integrantes.

Se comprobó que la diversidad en valores en un equipo, influye de forma directa sobre las variables de proceso y sobre la tarea que demanda baja interacción social, mientras que cuándo la tarea requiere alta interacción social, la relación entre la diversidad de valores sobre el desempeño, se ve mediada por las variables de proceso.

Hackman (2002 en Ramón & Alcover, 2010) menciona que el contexto organizacional tiene un papel crítico en la eficiencia de los equipos. En el modelo Input Mediador-Output-Input (IMOI), el contexto organizacional se representa mediante tres tipos de apoyo que ofrece a los equipos:

- Los sistemas de dirección de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño, compensación).
- El diseño de la organización que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos.

- El clima organizacional de apoyo a los equipos y la cultura organizacional (sin descartar la cultura nacional).

Ramón & Alcover (2010) menciona que el diseño de la tarea y el contexto de trabajo en los equipos. La autonomía es una de las características que más atención a recibo en los últimos años.

En una reciente meta-análisis sobre las relaciones entre el diseño del equipo y su rendimiento se encontró que el incremento de autonomía junto con coordinación dentro del equipo se correspondía con el mayor rendimiento, si bien el tamaño del efecto variaba dependiendo del tipo de tarea.

Rico et al. (2011) realizaron una investigación manuscrita sobre los equipos de trabajo que consistía en dos objetivos. El primero, en analizar las potencialidades de las organizaciones basadas en equipos y de sus ventajas para el afrontamiento y la adaptación a entornos flexibles e inciertos.

El segundo en los efectos que estas condiciones y dinámicas organizacionales pueden ejercer sobre los procesos y los resultados grupales dedicando como la reducción del tamaño del equipo, los cambios en la composición, los procesos de aprendizaje de equipo y las posibles consecuencias en relación con el rendimiento y la eficacia de los equipos.

Navarro de Quijano, Berger y Meneses (2006; en Orengo et al., 2011) de la Universidad de Barcelona realizaron una investigación donde ofrecen una visión sistemática de los principales elementos a tomar en consideración al diseñar y/o intervenir en los equipos de trabajo.

Para ello, desde una orientación socio técnica, plantean un modelo en el que la eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo (potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del grupo).

Además de presentar un conjunto de tecnologías valiosas para el profesional en la empresa, tanto para la evaluación como para la intervención, bien a través de acciones que se orientan hacia el diseño de la tarea, o bien a través de intervenciones sobre los procesos, según el tipo de equipo de que se trató.

Mantilla y García (2010) realizaron una investigación para explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos auto dirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos. La metodología utilizada es de tipo correlacionar, donde se analizaron las competencias personales: motivos sociales, expectativa: autodeterminación, actitudes: manejo del cambio y flexibilidad, igualmente, las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback, tomando como muestra a 126 trabajadores adscritos a dos unidades organizativas de una empresa de Energía Eléctrica, con características de equipos semiautónomos, quienes respondieron las seis Escalas aplicadas.

Los resultados evidenciaron correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso.

Las conclusiones refuerzan la relevancia de tales competencias personales, para propiciar conductas facilitadoras de la interacción grupal, así como, alinear los integrantes a la visión y misión del proyecto en ejecución.

Orengo et al., (2011) de la Universidad de Valencia (IDOCAL) Instituto Universitario de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida laboral, realizaron una investigación donde ofrecen una visión sistemática del funcionamiento sobre equipos virtuales.

Para ello, revisaron los resultados relativos a los principales procesos de interacción y/o estados emergentes desarrollados por estos equipos.

Obteniendo que, la interacción entre el usuario y la tecnología en los contextos virtuales requiera del desarrollo de procesos de adaptación y aprendizaje cualitativamente diferentes a los que se desarrollan en los equipos que se comunican de forma convencional, es decir cara a cara (Orengo et al.,2011).

Así, el modo de relacionarse y gestionar las discrepancias, los estilos de interacción, el modo de influencia y la forma de estructurar la tarea, así como el desarrollo de la confianza y la potencia son peculiares al tiempo que relevantes en estos equipos.

Orengo et al. (2011) mencionan que la investigación sobre equipos sigue analizando los factores que contribuyen al éxito y a la eficacia de los mismos, para a partir del conocimiento de esos factores, diseñar intervenciones en su mejora.

Navarro et al. (2011) mencionan que el mundo del trabajo y de las organizaciones ha sufrido una transformación fundamental en los últimos años. La respuesta organizativa a dicha incertidumbre ha sido la de diseñar organizaciones más complejas fundamentadas en el trabajo en equipo, pero no todas las tareas requieren del trabajo en equipo ni todos los grupos de trabajo son auténticos equipos.

Los autores antes mencionados dicen que hay tres aspectos claves a los que prestar atención de manera simultánea para diseñar con éxito equipos de trabajo: las tareas que se van a encomendar al equipo, los procesos humanos que dentro del equipo inevitablemente se van a producir, y los resultados que el equipo consigue (resultados tanto en relación a las tareas como a los procesos).

En conjunto, las investigaciones revelan efectos positivos sobre los procesos conductuales de comunicación, cooperación y coordinación sobre la ejecución de otros procesos grupales y la eficacia resultante de los equipos.

Sin embargo, cabe mencionar que los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos están provocando la reestructuración de las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo, de forma que la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones.

### **3.3 Relación entre el clima organizacional y equipos de trabajo**

En los últimos años se han realizado una serie de estudios sobre los antecedentes y consecuencias de la fuerza del clima de las unidades de trabajo. Estos estudios han puesto de manifiesto el papel de las diferencias intra-unidad como constructo científico de interés que nos ayuda a entender mejor la relación entre el clima y los resultados de las unidades de trabajo.

González (2011) comenta que las investigaciones recientes sobre el clima de los equipos de trabajo han dado lugar a nuevos desarrollos que han permitido entender mejor cómo el clima de los equipos influye en sus procesos y resultados.

Hiriart y Olivares (2004) realizaron un ensayo sobre el clima organizacional del Centro de Salud Cardenal Caro con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y facilitar el desafío de la Salud planteada por la Reforma actual. Ya que se percibe un clima no adecuado y equipos poco motivados, con baja participación, deficiencia en comunicación, problemas de relaciones humanas etc.

Ante previa reflexión encontraron lo importante que es mantener un clima laboral adecuado, la importancia y trascendencia que implica el trabajo en equipo, especialmente en el área de la salud por lo que consideran que el clima

organizacional influye en el comportamiento de los miembros de los equipos y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

González-Roma y West (2002; en González, 2011) realizaron un estudio sobre la influencia de la fuerza del clima en las unidades de trabajo y observaron en un estudio longitudinal mediante una muestra de equipos del sistema público de empleo del Reino Unido, que la fuerza del clima; en orientación de la tarea modulaba la relación entre el rendimiento del equipo.

Aburto y Bonales (2011) realizaron una investigación para determinar si las habilidades directivas son las causantes de un clima organizacional insatisfactorio para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de una hipótesis.

La cuál consistió en: a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados obtenidos confirmaron que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas en base a la hipótesis propuesta con 0,035 en formación de equipos, 0.897 en comunicación, 0.828 en motivación, 0.661 en manejo de conflicto y 0.932 en liderazgo.

González (2011) realizó una investigación en base a la revisión de trabajos empíricos acerca de las consecuencias de las percepciones del clima en los equipos de trabajo, encontrando que el clima es el patrón que componen las percepciones de los equipos del trabajo que tienen sus miembros independiente de que se estudie un clima psicológico o agregado. Los datos obtenidos señalan que el clima como una propiedad configuracional en las organizaciones presenta influencia notable en los equipos de trabajo para su desempeño.

Los psicólogos organizacionales contribuyen de manera notable desde el clima organizacional para modelar el clima de los equipos que dirigen, la conducta del líder, la frecuencia de interacciones entre miembros-líder entre otros.

Hesse & Bonales (2012) realizaron una investigación para analizar en qué medida el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional del Departamento de Ciencias Económico Administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.

La investigación fue de campo ya que la información se tomó de una muestra de 45 docentes de manera directa a través de la aplicación de una encuesta, la cual fue validada con una prueba piloto y una medida de consistencia interna como fue el alpha de Cronbach el cual se determinó con un programa SPSS para Windows 17 siendo este de 0.951.

Los resultados que se obtuvieron con relación a las variables fue de no conformidad con relación a la motivación y el liderazgo. La variable equidad de género mostró que no existe dicha equidad, ya que las cifras mostraron de las encuestas aplicadas el 68.9% fueron contestadas por hombres y un 28.9% por mujeres, así como un 2.2% como dato perdido.

En cuanto a las variables salario, promociones, y equipos de trabajo observaron que el resultado es de conformidad. Por lo que se puede concluir que el clima organizacional sí es determinante entre las variables y que existe una estrecha relación (Hesse & Bonales, 2012).

Colquitt et al. (2002; en González, 2011) estudiaron las influencias del clima en una muestra de equipos de una planta de fabricación de componentes para automóviles. Los resultados que obtuvieron indicaban que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de los equipos, por una parte, su rendimiento y su tasa de ausentismo, por otra.

González (2011) dice que a pesar de las pocas investigaciones sobre el clima organizacional, en relación con los equipos de trabajo, si existe una influencia en los procesos y resultados sobre un equipo de trabajo. Así mismo menciona que se pueden presentar varios tipos de clima en una organización, por lo que es importante determinar qué tipo de clima psicológico o agregado se busca estudiar en los equipos de trabajo.

Rico et al. (2011) mencionan que los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficacia y la comprensión de los desafíos que los sistemas multi-equipo plantean, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones contemporáneas.

El clima está formado por varios componentes multidimensionales y estos se deben tener en cuenta a la hora de escoger un instrumento para aplicar según y dimensiones que se quieran evaluar (González, 2012).

La investigación realizada en las universidades ofrece valiosas aportaciones a la práctica profesional, fortaleciendo el nexo de unión entre esa investigación y la práctica, entendemos que esas aportaciones desbordan los límites del campo de intervención de los psicólogos del Trabajo y las Organizaciones y muchos conocimientos y metodologías pueden ser de utilidad.



# PROPUESTA IV

Después de haber explorado los diversos elementos teóricos de esta investigación, en el presente capítulo se propone un taller para la adecuada formación de equipos de trabajo. A continuación se expresan las razones por las cuales se ha llevado a cabo esta investigación, así como los objetivos que se pretenden lograr con la intervención propuesta.

## 4.1 Justificación

Hoy en día se puede ver que las organizaciones, instituciones y empresas se apoyan más del trabajo colectivo que del trabajo individual, es decir los resultados cortos que obtienen las organizaciones, en su mayoría se deben a los equipos de trabajo por la forma en que se manejan para alcanzar sus objetivos.

El interés por indagar sobre los equipos de trabajo parte de la necesidad de conocer la importancia que tienen los equipos dentro del campo laboral, especialmente cuando una organización busca obtener resultados de calidad y mantenerse en el status del mercado competitivo.

Así mismo se debe reconocer que los equipos de trabajo se tienen que formar bajo ciertos criterios o requisitos y no construirse al azar solo por juntar personas para que parezca un equipo, recordemos que existen procesos y una complejidad de cohesión entre los miembros para que un equipo realmente pueda ser eficiente y competitivo en sus tareas.

Aparentemente resulta fácil trabajar en equipo y sacar un proyecto o cumplir con el objetivo que se tiene planteado, sin embargo la realidad es otra; otro motivo que justifica este interés por los equipos de trabajo es que muchas veces los integrantes de un equipo no saben trabajar con otras personas o relacionarse porque están acostumbrados a trabajar de forma individual.

Es necesario que las personas que se integran a un equipo de trabajo aprendan a desenvolverse a nivel personal y profesional para formar un equipo, no solo por el beneficiar a la organización sino también por generar resultados conscientes y no el hacer solo por hacer, motivo por el cual se debe fomentar a los miembros de un equipo y al equipo la motivación, la comunicación y sobre todo lo que implica ser un equipo de trabajo verdadero.

Otro motivo que justifica esta propuesta sobre el trabajo en equipo es la certificación ISO 9000 que es el conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad establecido por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Que puede aplicarse a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Encontrando entre sus ventajas la estandarización de actividades del personal que trabaja dentro de una organización, como incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos entre muchas otras.

Si bien, el tener equipos de trabajo no siempre garantiza resultados próximos ni llegar al objetivo, esto se puede deber principalmente a la escasa comunicación, conflictos entre los miembros del equipo, falta de conocimiento, poco compromiso, reparto inadecuado de tarea, confusión en los objetivos, poder excesivo, desmotivación etc.

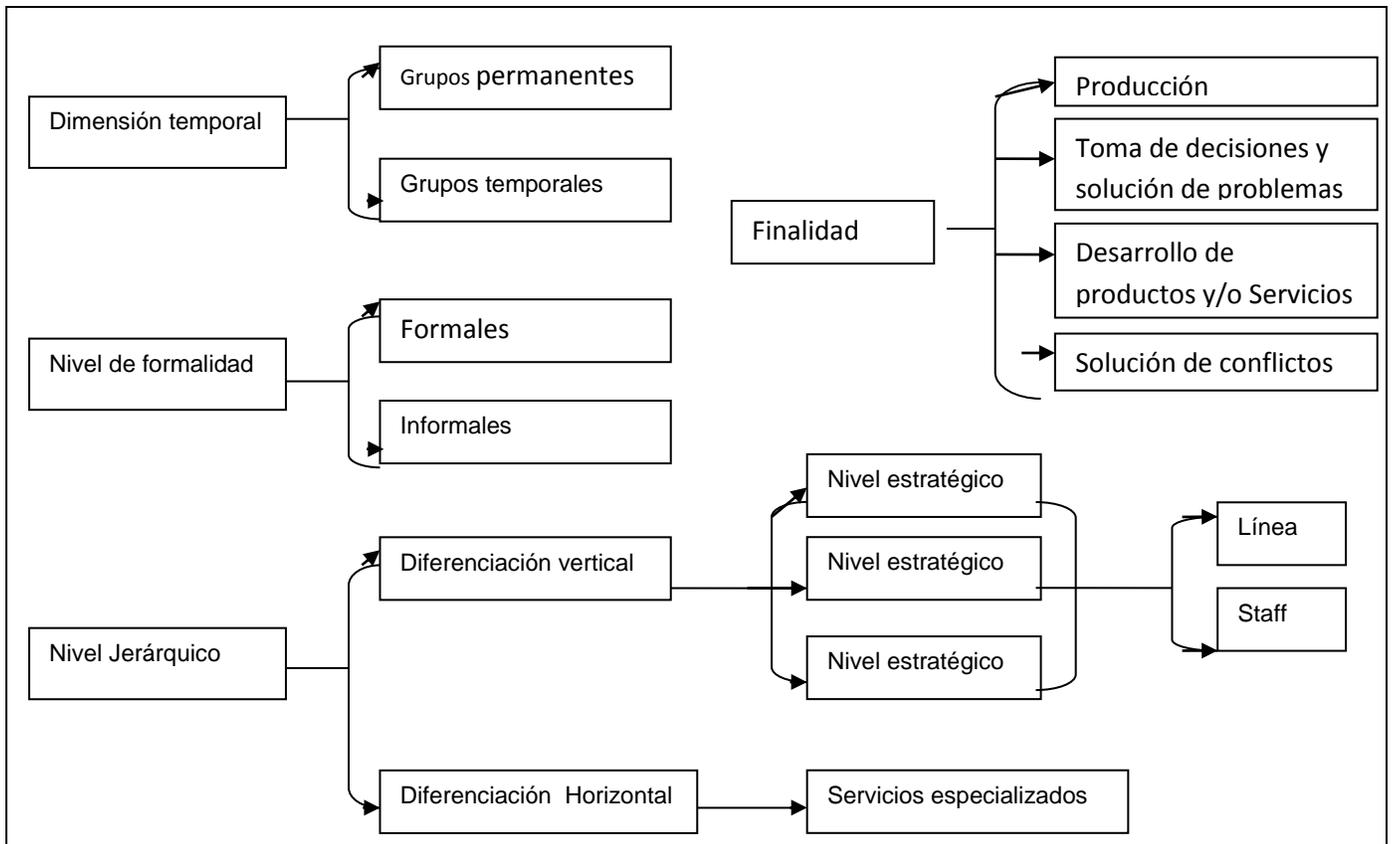
Pero entré mayor se haga énfasis en formar adecuadamente los equipos de trabajo, contemplando los criterios y los procesos que se necesitan como saber trabajar en equipo, fomentar el espíritu de trabajo, la motivación, la comunicación entre otros factores es menos probable que fracase un equipo de trabajo.

Por muchos motivos arriba mencionados, es de suma relevancia saber formar equipos de trabajo, pues bien; una vez que están construido los equipos es necesario capacitarlos y retroalimentarlos, es decir actualizarlos a las nuevas necesidades o demandas futuras que se puedan presentar.

Ahora bien en la presente propuesta el taller que se impartirá, no va dirigido a una empresa o institución en particular, por lo contrario; este taller se puede dar a cualquier tipo de organización, por lo que es importante mencionar en términos generales como está compuesto una organización para tener un punto de referencia.

Palomo (2012) considera que los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexistiendo en los mismos grupos de muy distintos tipos, los cuáles se pueden clasificar a nivel teórico según distintos criterios (ver figura 3).

### **Figura. 3 tipos de grupo en las organizaciones**



Palomo (2012)

### a) Dimensión temporal incluye:

Grupos permanentes: son grupos estables en el tiempo, generalmente, están encargados de la realización de las actividades habituales o “permanentes” que permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.

Grupos temporales: denominado también “ad hoc” son grupos para alcanzar un objetivo determinado, por ejemplo, desarrollar un producto o servicio, negociar un convenio, tienen carácter transitorio, se ocupan de tareas no repetitivas (proyectos), o reactivas (crisis, imprevistos).

### b) Nivel de formalidad

Formales: son grupos previstos por la organización (constituyen su estructura funcional y se reflejan en los organigramas), y están orientados a la consecución de objetivos.

Informales: son grupos que surgen de forma espontanea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal.

**c) Finalidad**

Producción, toma de decisiones y solución de problemas, desarrollo de productos y/ o servicios, solución de conflictos entre otros.

**d) Nivel Jerárquico,**

A su vez se subdivide en vertical y horizontal.

**Diferenciación vertical.** Los niveles que habitualmente se definen son:

- Nivel estratégico: también denominado “Dirección General” formado por los ejecutivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la organización, así como los planes para alcanzar sus metas.
- Nivel funcional: formado por el conjunto de directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo. Su función principal es operativizar los objetivos y los planes estratégicos definidos por la Dirección General, así como coordinación y supervisar la funcionamiento de su unidad.
- Nivel operativo: formado por los empleados que están situados en la base del organigrama, desarrollan las funciones y tareas básicas para asegurar la producción de bienes y/o servicios.

A su vez, estos tres niveles pueden ser:

- Línea: están directamente implicadas en la toma de decisiones en la producción de bienes y/ o servicios.

- Staff: son unidades de apoyo, asesorías, y por tanto, no tienen capacidad para tomar decisiones directamente sobre la producción de bienes y/o servicios.

**Diferenciación Horizontal.** Donde se incluyen:

- Servicios especializados: son grupos multidisciplinares formados normalmente por especialistas en distintas materias y cuya función básica es asesorar o apoyar a la organización.

En la práctica, se ha encontrado que un mismo grupo puede definirse en base a distintos criterios. Por ejemplo, el grupo formado por los técnicos de mantenimiento de una empresa de servicios, podría ser un grupo con carácter permanente, formal. Orientado a proporcionar un servicio y que estaría situado a nivel operativo del organigrama empresarial, en la planilla de staff.

O bien, una persona va a formar parte de distintos grupos; por ejemplo, un jefe de ventas constituirá un grupo con sus colaboradores, otro distinto con los restantes jefes de ventas y director comercial, podrá formar parte de grupos de proyectos con objeto de desarrollar un producto. Sin embargo, para construir un equipo de trabajo no es suficiente con juntar varias personas que tengan intereses similares (Palomo, 2012).

En estos nuevos y volátiles organizaciones los diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituyen sus principales células, a la par que el trabajo en equipo se ha convertido en el procedimiento básico para llevar a cabo los procesos de trabajo (Gil & Alcover de la Hera, 2003).

Benavides (2004) menciona que en la práctica los estudios correspondientes a determinar la influencia del trabajo colectivo han recomendado que toda empresa, para alcanzar el grado de coordinación necesario en sus actividades y el máximo esfuerzo de su recurso humano, deba propiciar la formación de equipos de trabajo.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura etc. (Palomo, 2012).

#### 4.2 Objetivo General

Ofrecer a las organizaciones un taller como herramienta útil y flexible que promueva la sana participación de sus trabajadores para formar equipos de trabajo generando a su vez un clima organizacional más eficaz.

##### 4.2.1 Objetivo General del Taller

Al término del taller “formación de equipos de trabajo” el personal administrativo y/o operativo contara con los conocimientos, habilidades y aptitudes como estrategias de competencia para su mejor desempeño laboral.

#### 4.2.2 Objetivos Particulares del Taller

- Que el trabajador identifique la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, así como conocer sus definiciones.
- Que el trabajador pueda practicar los principios básicos para la mejor funcionalidad del trabajo en equipo logrando el desempeño de una tarea o proyecto.
- Que el trabajador pueda interpretar los procesos que se llevan a cabo para la adecuada formación de equipos.
- Que el trabajador aplique las características pertinentes ante la búsqueda de un equipo efectivo y las C´s (características) de trabajo en equipo para el mejor desempeño dentro de una organización.
- Que el trabajador desarrolle soluciones a problemas de acuerdo a las tácticas para resolver conflictos en equipo.
- Que el trabajador describa los beneficios e inconvenientes que traen los equipos de trabajo en una organización para conseguir sus logros de productividad.

#### 4.3 participantes

El taller va dirigido a trabajadores de áreas administrativas de ambos sexos, de los diferentes departamentos que corresponden a la organización o empresa y de todas las categorías del ramo.

- número de participantes: 10 a 20, si es mediana empresa de 30 personas máximo.

#### 4.3.2 Medio de comunicación para el taller

Se sugiere que el responsable de Recursos Humanos informe a los jefes del departamento, área o sección, que tienen personal a cargo de la existencia de la invitación al curso.

La invitación se realizara por envío de correo electrónico (especialmente a los gerentes por área y gerente de planta o jefe a cargo y folletos como carteles a empleados (a nivel administrativo, personal de confianza o sindicalizado) para participar en el taller.

Es importante considerar los días que se imparta este taller no afecte en horarios de jornada o eventos previstos de ser lo contrario reprogramar para no provocar alteración en las personas por cancelación. Cabe mencionar que las fechas asignadas para la impartición del taller dependerán del criterio de cada jefe o gerente pero entre más próximo sea, permitirá mejorar el desempeño de sus empleados.

#### 4.4 Materiales

Para la realización del taller será necesario contar con los siguientes materiales:

- ✓ hojas blancas, de colores y rota folio (en caso de que no haya pizarra)
- ✓ servilletas, botellas de agua, café y algunos dulces (pequeños)
- ✓ laptop/ computadora, proyector y pantalla para proyectar
- ✓ presentación en PowerPoint (contenido temático)
- ✓ gafetes, lista de asistencia y material impreso de ejercicios

#### 4.5 Escenario

El taller propuesto debe llevarse a cabo en un aula con iluminación y ventilación adecuada, con una dimensión que permita llevar a cabo las actividades del taller, de acuerdo al número de participantes. Un salón aproximadamente de 5 x 5 con,

20 sillas y máximo 30, 3 mesas largas y máximo 6. La ubicación de las mesas deberá ser en **U**, para exposición de temas como se muestra a continuación.

Sin embargó, ésta es una recomendación, ya que el escenario puede acoplarse a los recursos de la organización, así como el número de asistentes, únicamente tomando en consideración que se cuente con el espacio suficiente para que los participantes puedan realizar actividades propias del taller.

#### 4.6 Actividades propuestas

El taller tiene una duración de 12 hrs, divididas en 5 sesiones, 3 de 2 horas y 2 de 3 horas. Se impartirá en un horario que se haya establecido por parte del área de recursos humanos en conjunto con los jefes o personas a cargo de las respectivas áreas.

Se les pedirá a los participantes que lleguen 10 minutos antes de la hora establecida para que realicen su registro de asistencia. Así mismo se anexa el material básico para la impartición de este taller Anexo 1- Manual del curso (Sesión 1- ¿Qué es el trabajo en equipo? 2- Características de un equipo de trabajo-, Sesión 3-El desarrollo de un equipo de trabajo-, Sesión 4- Ser o no un equipo-, Sesión 5-Como mantener un equipo de trabajo-) así como el Cuestionario de evaluación de su conducta como miembro de un equipo de Hellriegel & Slocum (2004) que será utilizado en la segunda sesión (anexo 2-A) Y cuestionario de delegación de toma de decisiones a equipos de Hellriegel & Slocum (2004) que será utilizado en la tercera sesión (anexo 3-B) y un ejercicio de orientación a la tarea y personas de Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) que también se utilizara en la tercera sesión (Anexo 3-A).

A continuación se presentan las cartas descriptivas del taller.

Cartas descriptivas

<b>Nombre del taller:</b> FOMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	<b>Sesiones:</b> 5 <b>Duración:</b> 12 hrs
<b>Dirigido a:</b> empleados de áreas administrativas y/o operarias	
<b>Objetivo General:</b> Al término del taller “formación de equipos de trabajo” el personal administrativo y/ operario cuente con los conocimientos, habilidades y aptitudes como estrategias de competencia para su mejor desempeño laboral.	

Objetivo Especifico:

Reforzar los valores, objetivos, misión y visión de la empresa así como las diferencias entre grupos y equipos de trabajo para resultados a futuro

Sesión 1 ¿Qué es el trabajo en equipo?						
Tema	actividad		Técnica o dinámica	Material	tiempo	Forma de Evaluación
	Instructor	Participante				
Presentación de la empresa	El instructor dará la bienvenida a los participantes y les explicara los objetivos del taller y temas a tratar.	Los participantes se anotaran en la lista de asistencia y se examinaran las expectativas que tienen respecto al taller.		Cañón Laptop Folletos sobre información de la empresa		
1.1 diferencia entre grupo y trabajo	El instructor invitara a los participantes a mencionar diferencias entre grupo y equipo y lo anotara en la pizarra.	Los participantes opinaran sobre que característica consideran de estos dos conceptos.	Dialogo – discusión	Hojas blancas Pluma Gafete Marcador borrador	2hrs	Entregar una lista de las aportaciones de los participantes y conceptos que formaron en forma grupal
1.2 definición de equipo de trabajo	En conjunto con las características que aportaron los participantes, el instructor mencionara la definición de equipo de trabajo.	Con las aportaciones que dieron los compañeros, entré todos formaran la definición de equipos de trabajo y el instructor lo anotara.	Lluvia de ideas			

1.3 El significado de la formación de equipos de trabajo	<p>El instructor expondrá la importancia que tiene formar equipos de trabajo, mediante una presentación en PowerPoint y hará hincapié en el significado de formar equipos de trabajo.</p> <p>el instructor anotara las aportaciones de los participantes y resumida lo que se vio en esta sesión, así como aclarara las dudas de los participantes.</p>	<p>Los participantes escucharan con atención la información que expone el instructor y una vez que el concluya.</p> <p>Posteriormente mencionaran de forma individual que significado ven en formar equipos en una empresa al instructor para anotarlo en la pizarra.</p> <p>Para finalizar expondrán sus dudas sobre el tema que se impartió.</p>	Lluvia de ideas			
--	---	--	-----------------	--	--	--

Objetivo Especifico:

Proporcionar conceptos sólidos para la ejecución de tareas o actividades al momento de realizarlas y reconocer la importancia de trabajar con otros bajo condiciones básicas de trabajo en equipo

<b>Sesión 2 Características de un equipo de trabajo</b>						
Tema	actividad		Técnica o dinámica	Material	tiempo	Forma de Evaluación
	Instructor	Participante				
2.1 El trabajo en equipo	El instructor resumida brevemente los conceptos que se vieron en la sesión anterior.	Los participantes verbalizaran los conocimientos que aprendieron de la sesión anterior	Dialogo	Cañón Laptop Hojas blancas Pluma Gafete	2hrs	
2.2 Equipo de trabajo	El instructor realizara una exposición donde expondrá conceptualización de trabajar en equipos y lo que implica ser un equipo de trabajo.	Los participantes pondrán atención y aportaran opiniones para reforzar la exposición y realizaran anotación de lo más relevante para ellos.	Exposición			
2.3 Condiciones básicas del trabajo en equipo	El instructor hará la invitación a los participantes de sentarse en círculo, a fin de que todos puedan verse entre ellos para debatir que condiciones consideran que deban existir	Los participantes se sentaran en círculo y argumentaran de forma individual que condición nunca debe faltar cuando se trabaja en equipo y porque. Terminara la actividad vuelven a sus lugares.	Debate			

2.4 principios básicos del trabajo en equipo	<p>ante un trabajo en equipo. Cuando todos hayan opinado. El instructor realizara su exposición correspondiente con imágenes explicando las condiciones básicas del trabajo en equipo.</p> <p>El instructor expondrá mediante puntos clave y dibujos los principios básicos del trabajo en equipo, así mismo preguntara si hay dudas sobre el tema y de no ser así indicara a los participantes dar un ejemplo de los principios mediante una representación. Y para finalizar entregara un cuestionario de evaluación de conducta como miembro de un equipo.</p>	<p>Los participantes compararan sus puntos de vista con la exposición que el instructor este dando para reforzar sus conocimientos o adquirirlos.</p> <p>Los participantes expondrán sus dudas si es que las tienen y posteriormente darán un ejemplo mediante una representación mímica, donde refleje en qué momento se puede ver un principio de trabajo en equipo cuando tienen que realizar alguna tarea que es solicitada por su jefe y para finalizar contestaran el cuestionario que les proporcione el instructor.</p>	Representación mímica	Cuestionario de evaluación de su conducta como miembro de un equipo (anexo 2-A)		
--	---	---	-----------------------	---	--	--

Objetivo Especifico:

Explicar los elementos que conforman los equipos de trabajo y procesos que surgen en su desarrollo para su mejor funcionalidad

<b>Sesión 3 El desarrollo de un equipo de trabajo</b>						
Tema	actividad		Técnica o dinámica	Material	tiempo	Forma de Evaluación
	Instructor	Participante				
3.1 Elementos que conforman los equipos	<p>El instructor les pedirá a los participantes que hagan equipos de cinco personas y entregara unas copias del tema para que armen una exposición en 20 min.</p> <p>El instructor incidirá cuando pasen a exponer cada equipo y como vayan pasando ira reforzando el tema y aclarando dudas. Posteriormente asignara un ejercicio para resolverlo</p>	<p>Los participantes se integraran para ser equipos de cinco personas y tendrán que ponerse de acuerdo entre ellos para exponer el tema.</p> <p>Los participantes pasaran a exponer el tema y se retroalimentaran unos a los otros Después resolverán el ejercicio que el instructor entregue, y lo contestaran de forma personal.</p>	Exposición	<p>Gafetes Pluma estambre</p> <p>Ejercicio de orientación de tareas (anexo3- A) Hojas blancas Pluma</p>	3 hrs	

<p>3.2 como funcionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos interpersonales</li> <li>• Proceso cognoscitivo</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> <p>3.3Tácticas para resolver conflictos en los equipos</p>	<p>individualmente.</p> <p>El instructor expondrá en PowerPoint en qué consiste los procesos interpersonales, proceso cognoscitivo y toma de decisiones.</p> <p>Una vez que el instructor concluya el tema invitara a los participantes a que se sienten en círculos de forma que se vean unos a los otros e indicara que jugaran la telaraña y cuando el estambre pase por las manos de los participantes ellos mencionan como toman decisiones en equipo.</p> <p>Al término de la actividad el instructor reforzara el tema y entregara un cuestionario que deberán contestar los participantes de forma individual.</p> <p>El instructor expondrá en tarjetas blancas que tácticas pueden emplear los participantes cuando se encuentren en un conflicto dentro del equipo de trabajo.</p>	<p>Los participantes pondrán atención a la exposición y darán opiniones sobre como creen que se den estos procesos.</p> <p>Los participantes se sentaran en un circulo amplio a fin de que se puedan ver entre todos y seguirán las indicaciones del instructor, comentando como toman decisiones en equipo cuando el estambre pase por sus manos y una vez contestara la pregunta, se lanzara el estambre a otra persona que aun no haya opinado.</p> <p>Al termino de la actividad contestaran el cuestionario "delegación de toma de decisiones a equipo".</p> <p>Los participantes pondrán atención y cuando el instructor señale una tarjeta, mencionaran en qué momento han actuado de esa forma ante un conflicto y que han hecho para evitar o generar conflictos cuando están adentro de un equipo de trabajo.</p>	<p>Dialogo - discusión</p> <p>La telaraña</p> <p>Dialogo - discusión</p>	<p>Cuestionario toma de decisiones (anexo 3-B)</p>		
--	---	---	--	--	--	--

Objetivo Especifico:

Describir las herramientas que permiten facilitar la comunicación e interacción entre los miembros de un equipo de trabajo y las principales características que hacen a un equipo efectivo.

<b>Sesión 4 Ser o no un equipo</b>						
<b>Tema</b>	<b>actividad</b>		<b>Técnica o dinámica</b>	<b>Material</b>	<b>tiempo</b>	<b>Forma de Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>				
4.1 Funciones de un equipo	El instructor indicara a los participantes que en un cuarto de papel blanco pongan una función que consideran de un equipo y una vez que todos hayan dado su papelito el instructor revolverá los papelitos en una bolsa.	Los participantes después de que hayan escrito una función y doblado el papelito para insertarlo en la bolsa y se revuelvan con otros. Cada participante tomara un papelito y explicara porque considera esa palabra como función y así sucesivamente con todo.	Bolsita de sorpresas	Hojas blancas Gafetes Hoja de color Pluma Dvd Televisión Extensión película	3 hrs	
4.2 Resultados que obtienen los equipos	Posteriormente el instructor expondrá en PowerPoint el tema sobre las funciones de un equipo y una vez dado el tema. El instructor expondrá los resultados de un equipo y explicara en qué consiste estos resultados y más tarde solicitara hacer una camiseta con una hoja de color y pedirá que en una manga pongan los resultados que obtienen en equipo y en la otra manga resultados que obtienen a nivel personal.	Los participantes realizaran preguntas si es que tienen dudas y posteriormente en una hoja blanca en base a los criterios de resultados sobre equipos que exponga el instructor. Cada participante escribirá que resultados ha obtenido cuando trabaja en equipo y resultados ha obtenido a nivel personal y a su término de la actividad lo compartirán con todos los compañeros.	Ponte la camiseta			
4.3 equipos de trabajo efectivos	El instructor indicara armar equipos de cuatro personas y mencionara que con 10 palabras amen la definición de <i>equipo de trabajo</i> y más tarde hará retroalimentación sobre las	Una vez que los participantes estén en equipos. Escogerán palabras según su criterio para definir equipo de trabajo con 10 palabras posteriormente entre todos escogerán la definición más completa sobre lo que es un	Juego de palabras			

<p>4.4 Características de un equipo efectivo</p>	<p>definiciones que cada equipo armo con sus compañeros. El instructor solicitara a los participantes ver la película "star trek: en la oscuridad" por el director J.J Abrams y solicitara a los participantes que realicen un análisis de forma que relacionen los temas que se han visto en las sesiones anteriores con la película.</p> <p>El instructor pedirá opiniones de la película y dejara de tarea el análisis solicitado por escrito en la siguiente sesión.</p>	<p>equipo de trabajo efectivo.</p> <p>.Los participantes verán la película y durante la película analizaran en donde se ven reflejado los principios básicos y condiciones de trabajo en equipo así como funciones, procesos y características de de un equipo efectivo.</p> <p>Al término de la película comentaran que les pareció y verbalizarán a grandes rasgos que opinan sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>Película " star trek: en la oscuridad (2013) análisis</p>			
--	--	---	--	--	--	--

Objetivo Especifico:

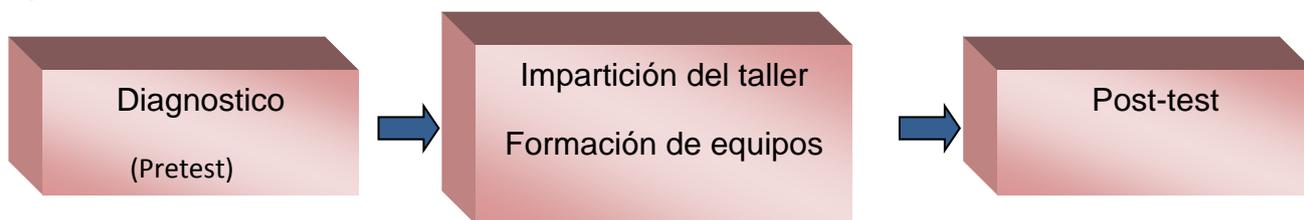
Explicar los beneficios que conlleva los equipos de trabajo en una organización y señalar puntos claves de éxito para su mejor rendimiento

<b>Sesión 5 Como mantener un equipo de trabajo</b>						
<b>Tema</b>	<b>actividad</b>		<b>Técnica o dinámica</b>	<b>Material</b>	<b>tempo</b>	<b>Forma de Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>				
<p>5 1 Las C'S de trabajo en equipo</p>	<p>El instructor solicitara la tarea de la sesión anterior y pedirá a los participantes dialogar sobre el análisis que hicieron pero retroalimentarlos en la información que arrojó la película.</p> <p>El instructor expondrá en presentación de PowerPoint las c's (características del trabajo en equipo y se apoyara de la película para dar ejemplos de cómo ver esas características. El instructor presentara en PowerPoint una grafica sobre la</p>	<p>Los participantes comentaran el análisis que hicieron sobre la película y comentaran si se les dificultó hacerlo y con qué mensaje se quedan de la película verbal y escrito.</p> <p>Los participantes pondrán atención y aportaran ejemplos ajenos de la película, sobre las características del trabajo en equipo y realizaran anotaciones si lo consideran pertinente. Cuando termine la exposición los participantes seguirán la</p>	<p>Reflexión del análisis de la película</p> <p>Exposición y retroalimentación</p>	<p>Gafete Pluma Reconocimiento Papel bond Marcador lápiz</p>	<p>2 hrs</p>	

5.2 La curva de rendimiento de los equipos	<p>curva de rendimiento de los equipos y una vez que explique en qué consiste, indicara a los participantes que en una hoja dibujen la misma grafica y mediten en qué posición consideran que están y ¿porque? y ¿qué les hace falta para mejorar? Y una vez terminara la actividad lo compartirán entre ellos.</p>	<p>instrucción y harán la grafica en una hoja blanca señalando en qué posición se sienten de acuerdo a su desempeño y que consideran que les hace falta para mejorar. Una vez terminara la actividad los participantes lo verbalizaran y lo compartirán para sus compañeros.</p>	<p>En ¿dónde estoy? ( dibujo)</p>			
5.3 Intervenciones para formar los equipos de trabajo	<p>El instructor explicara por medio de presentaciones de PowerPoint en qué consiste las intervenciones para formar equipos y al finalizar solicitara a los participantes hacer dos equipos con el número de participantes que hay y dará dos para el primer equipo entregara el tema de: grupos formales y al segundo: grupos especiales. Posteriormente dará tiempo para resolver el ejercicio e indicara que el primer equipo que termine explicara brevemente su tema. Y retroalimentara en los equipos.</p>	<p>Cuando termine la exposición los participantes se sentaran en equipos a fin de que se hagan dos grupos y una vez que el instructor les entregue tema, los participantes harán una sopa de letras para el otro equipo y el otro equipo para estos. Cuando los equipos intercambien sus temas en sopa de letras el primero que termine explicara brevemente el tema y posteriormente el otro.</p>	<p>Ejercicio vivencial (Sopa de letras)</p>			
5.4 ventajas y desventajas sobre los equipos	<p>Al terminar la actividad los participantes se incorporaran a su lugar y el instructor solicitara a cada participante mencionar una ventaja y desventaja de los equipos y a antes de concluir hará retroalimentación de todo lo que se vio en el taller.</p>	<p>Los participantes mencionaran una ventaja y desventaja sobre los equipos de trabajo en las organizaciones. Al finalizar la actividad los participantes comentaran brevemente como se sintieron durante todo el taller.</p>	<p>Lluvia de ideas</p>			
Fin del taller	<p>El instructor dará las gracias por la participación durante el taller y entregara reconocimientos.</p>	<p>Los participantes pasaran a recoger su reconocimiento y darán las gracias al instructor y a todos sus compañeros.</p>	<p>Entrega de reconocimientos</p>			

#### 4.7 Criterios de Evaluación

Para fines evaluativos, se realizara mediante tres pasos que consiste en lo siguiente:



Primero se aplicará un Cuestionario para” diagnosticar la necesidad de formar equipos (Anexo 4).

El cuestionario contiene 14 reactivos en donde busca la identificación de problemas, es decir, hasta qué grado existe evidencia de alguna problemática en la unidad de trabajo. Tiene tres posibles respuestas que radican en poca evidencia, cierta evidencia y alta evidencia (Guizar, 2004).

Para la obtención de los resultados cuantitativos; se suma las calificaciones de los 14 puntos. Si el total de puntos es entre 14 y 28 existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos. 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos pero si el valor supera el máximo, se debe actuar con toda prioridad sobre la formación de equipos. (Anexo 4)

Posteriormente después de la impartición del taller se utilizará un diseño post-test en el que se aplicará el cuestionario inicial (Anexo 4) como final de evaluación para los participantes para valorar los conocimientos adquiridos durante la impartición del taller.

Finalmente, se sugiere aplicar la escala de Capacidad de Trabajo en Equipo (ECTE) por Calderón y Reyes (2010) compuesto con un total de 64 reactivos iniciales bajo la técnica de Likert, con cinco opciones que van de (5) totalmente de acuerdo a (1) en desacuerdo, se dio validez y confiabilidad quedando con 34 reactivos en 6 factores, con varianza total de 68.8% y con confiabilidad total de .92, para dar mayor soporte al trabajo aquí presentado.

## **Alcances y limitaciones**

En la presente propuesta es importante contemplar algunos puntos para no generar duda alguna, así como algunos aspectos, que no pudieron mencionarse anteriormente, sino hasta ahora.

- La propuesta está diseñada para cualquier tipo de organización y personal, sin importar el puesto que se ocupe, esto incluye, desde operarios, administrativos, hasta gerentes
- Es importante que todos los empleados puedan tomar este taller, puesto permitirá hacer conciencia de la importancia de trabajar en conjunto, en caso de que algunas personas se rehusarán por cuestiones de trabajo, hacerles la invitación de programar una nueva fecha para impartir el taller, en caso de que deseen asistir realmente, de lo contrario, hacer una breve platica, el porqué de su resistencia para ver de qué forma puede intervenir recursos humanos.
- El número de 20 participantes contemplando que es pequeña empresa, pero en caso de ser microempresa considerar 8 personas a 10.
- En algunas empresas manejan ciertos procedimientos y formatos por lo que es importante contar con autorizaciones previas o procedimientos a seguir para la impartición del taller.
- Es importante darle continuidad una vez que se imparte el taller, como reforzar con frases de autoayuda en cada departamento o actividades que generen la participación para hacer una campaña o celebración de cumpleaños o algún convivio que permita la reforzar la interacción y convivencia.
- Al finalizar el taller, pudiesen existir personas que se resistan a entender el mensaje, por lo que es importante identificar la persona o personas, para intervenir con un posible apoyo psicológico.

## Limitaciones

- El horario de impartición del taller debe considerarse por la mañana o por muy tarde antes de las 17:00 pm para mayor efecto de atención o bien, en caso de impartirse por la tarde noche, contar con una adecuada ventilación, disposición y tiempo de la persona, así como algún bocadillo ligero.
- Considerar la actitud del instructor, tales como tono de voz, forma de transmitir los conocimientos, pues recuérdese que en la forma que se proyectan las cosas, es en la forma que se obtienen resultados. .
- En algunas ocasiones no se necesitara hacer equipos de trabajo porque ya existen, por lo que se recomienda reforzar los conocimientos y roles de cada participante a fin de lograr retroalimentación para su mejor eficacia.
- En otros casos cuando integran a un nuevo participante cuándo ya existe un equipo de trabajo es importante considerar una interacción afectiva, en donde todo el equipo se reúna en conjunto con el participante y le platiquen de forma breve en qué consiste su misión y objetivo a fin de romper etiquetas de ambas partes. En caso de que no se pueda dar de forma grupal, cada uno de los miembros del equipo, cuándo les toque estar con el nuevo participante, deberán establecer previamente una charla informal para generar confianza en el integrante que esta por incorporarse al equipo de trabajo ya establecido.
- El taller cuenta con las bases sólidas para saber formar y trabajar en equipo.

## **Discusión y conclusiones**

El presente trabajo tuvo como propósito conocer la influencia que tienen los equipos de trabajo para generar un buen clima organizacional y pueda existir por ende un buen desempeño en los empleados sin importar el giro o sector a la pertenezca una organización.

Cabe mencionar que también se señala la importancia de saber integrar adecuadamente equipos de trabajo pues bien, Hiriart & Olivares (2004) mencionan que el trabajo en equipo (TE), es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa, con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción de sus miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

Salas, et al (2007 en Ramón y Alcover, 2010) han identificado recientemente 138 propuestas procedentes de diferentes disciplinas que tratan de definir los procesos y habilidades grupales implicados en el rendimiento y la eficacia de los equipos.

González (2011) comenta que las investigaciones recientes sobre el clima de los equipos de trabajo han dado lugar a nuevos desarrollos que han permitido entender mejor cómo el clima de los equipos influye en sus procesos y resultados.

Hiriart y Olivares (2004), González-Roma y West (2002; en González, 2011) Hesse & Bonales (2012) coinciden en que el clima organizacional por ser una propiedad propia de una organización o institución si se ve influenciado sobre los equipos de trabajo para generar un mal o buen desempeño.

Rico et al. (2011) mencionan que los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficacia y la comprensión de los desafíos que los sistemas multi-equipo plantean, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones contemporáneas.

Aún existen pocas investigaciones que se han llevado a cabo, sobre la relación de formar equipos de trabajo y que favorece de forma positiva un clima organizacional adecuado. Sin embargo es un tema que empieza a cobrar relevancia en el contexto laboral.

De ésta forma, los equipos de trabajo son considerados como sistemas sociales complejos, que desempeñan un papel fundamental en los contextos organizacionales actuales, ya que parece comprobada su influencia significativa sobre el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones (Gil & Alcover de la Hera, 2003).

Es necesario destacar el hecho de que en la actualidad los equipos de trabajo y el trabajo en equipo están sustituyendo muchos puestos y tareas que tradicionalmente se definían y se ejecutaban de manera individual. Por ello resulta fundamental conocer el modo en que funcionan los equipos; tales, el modo en que realizan sus actividades y los procesos implicados en ellas (Alcover et al., 2004).

El taller aquí propuesto trae como beneficios: mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo y el desempeño individual y grupal del mismo, generar un clima organizacional adecuado mediante los equipos de trabajo, una vez, que cuenten con los conocimientos y habilidades, formar adecuadamente equipos de trabajo competentes, minimizar conflictos entre equipos o compañeros de trabajo, aumentar la productividad de una organización y conocer la importancia de los equipos en las organizaciones.

En definitiva, aun falta mucho por explorar, pues los equipos de trabajo representan muchas ventajas en las organizaciones de la misma forma que manifiestan una alta complejidad de intervención por diversas variables significativas del contexto o recursos con los que pueda contar para lograr su efectividad.

En resumen a las conclusiones que se pudieron llegar son las siguientes:

- Hay autores que no hacen mucha distinción entre equipos y grupos.
- No es lo mismo un equipo y un grupo.
- Ante múltiples definiciones de clima organizacional, todos coinciden en que el clima son las percepciones individuales que hay en un contexto organizacional donde interactúan personas unas con otras.
- El clima organizacional si influye en los resultados de los equipos de trabajo y desempeño.
- Para formar equipos de trabajo es importante desarrollar procesos que implica, sociabilización, toma de decisiones, relaciones interpersonales, desarrollo cognoscitivo (habilidades), manejo de conflictos.
- Hay varios tipos de equipos entre ellos, los virtuales, transfuncionales, resolución de problemas, creativos, tácticos, de alto rendimiento.
- En las organizaciones hay mucha demanda por formar equipos de trabajo para llegar a sus objetivos.
- Un equipo efectivo se describe por tener comunicación, apoyo mutuo, confianza, compromiso, motivación y enfrenta conflictos asertivamente.
- Existe aun poca investigación que sustenta que los equipos favorecen de forma positiva sobre el clima organizacional sin embargo hay línea de investigación e interés por conocer a profundidad del tema presente.

## Referencias

- Aburto, P & Bonales, V (2011) Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (nº 51), Aguascalientes. pp. 41-49 consultado (1 de mayo del 2013) <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=CLIMA+ORGANIZACIONAL&db=1&t=d=todo>
- Alcover H.C. M., Martínez, I. D., Rodríguez. y Domínguez, B. R. (2004) Introducción a la psicología del trabajo. España. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana.
- Arciniega, M & Woehr (2008) El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. Revista Latinoamericana de Psicología, vol.40, (nº.3), pp. 523-538 consultado (4 de mayo del 2013) [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-)
- Ashkanasy, N.M., Jackson C.R.A (2001) Organizational climate and culture. Handbook of industrial, work organizational psychology.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. Editorial. Thousand Oask, CA: sage
- Benavides, P. (2004) Administración. México. Editorial MC Graw-Hill
- Benítez, M. & Munduate (2011) El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. Papeles del psicólogo, Vol. 32 (nº1), pp. 69-81 (consultado 4 de mayo) <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1920.pdf>
- Brunet, L (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas
- Cano. (2011) Correlación entre la asertividad y el clima organizacional en un hotel de Uruapan, Michoacán. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Cárdenas. M (2010) El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional. Tesina de la Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Carreño, G. (2012) Equipos. México. Editorial Delta

- Castro, C y Vera H. (2009) Mobbing: acoso laboral en trabajadores mexicanos. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Cícero, P (2011) Detección del clima laboral y propuesta en un taller de compromiso organizacional. Tesina de Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Dubrin. J (2000) Fundamentos de la administración. México. Editorial Thompson.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. Von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 62, pag. 362
- French, W, L y Bell, C.H (1996) Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización (5ª ed). México. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Gil. R, F. y Alcover de la Hera. L. (2003) Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid. Alianza.
- Gómez, M y Vicario, O (2008) Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, México .
- González, L (2012) Evaluación de clima organizacional en un hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social. Tesis de la Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- González, R (2011) El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. Papeles del psicólogo: Revista del Colegio Oficial de Psicólogos. Vol. 32(nº1), pp. 48-58 (consultado 5 de mayo del 2013) <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1918.pdf>
- Guillen, G.C. & Guil, B. R (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. España. Editorial Mc Graw-Hill.
- Guizar, M. (2004) Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México. Editorial. Mc Graw Hill / Interamericana.
- Gutiérrez, N. y Olvera, M. (2010) El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, México

- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hartzler, M y Henry, J (1999) *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo: cómo preparar el mejor equipo*. México. Editorial Oxford University Press
- Hesse, Z & Bonales, V (2012) El clima Organizacional de Ciencias Económico Administrativas del Instituto de Morelia. Artículo, Área de investigación: Administración de recursos humanos. XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. (Consultado 1 de mayo del 2013) <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvii/docs/E03.pdf>
- Hiriart, I. & Olivares, C (2004) Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo. Diplomado en salud pública y salud familiar. Universidad Austral de Chile. (consultado 4 de agosto del 2013) [http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/La%20Serena%202004/Clima\\_organizacional\\_y\\_fortalecimiento\\_del\\_trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/La%20Serena%202004/Clima_organizacional_y_fortalecimiento_del_trabajo_en_equipo.pdf)
- James.L.R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA.pag. 275-276.
- Labrada, L. (2008) El clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en organizaciones. Tesina de Licenciatura en Psicología, UNAM, México.
- Landy J.F y Conde, J. M (2005) *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México, 1ª Edición, Mc-Graw-Hill.
- Litwin, G.H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Graduate school of Business Administration, Harvard University.
- Mantilla y García (2010) Trabajo en equipos auto dirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.15, (nº49), pp. 51-71. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000100004&lang=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100004&lang=es)

- Mañas, R., González, R. y Peiro, S (1999) El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. España. Editorial Universidad de Almería
- Marín, R. & Angeli, D S (2012) Construcción y validación de una medida de clima organizacional. Revista *Diversitas Perspectivas en Psicología*, vol.8 (nº.2), Bogotá/Colombia. pp. 223-234. (Consultado 30 de mayo del 2013)  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000200003&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200003&lang=pt)
- Moos, R. H. & Insel, P. M. (1974). *The work environmental scale*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Moreno, Q (2008) El clima organizacional como factor determinante en el desempeño del factor humano de la coordinación general de revisión y liquidación. Tesis de Maestría en administración de las organizaciones, UNAM, México.
- Muchinsky, P, M. (2007) psicología aplicada al trabajo. México. Editorial Cengage learning.
- Navarro, de Quijano, Berger & Meneses (2007) Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de psicólogos, vol. 32 (nº1), pp. 17-28 (consultado 03 de agosto del 2013)  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=equipos+de+trabajo&db=1&td=todo>
- Ojeda, G. (2011) Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral. Tesina de Licenciatura en Psicología, UNAM, México
- Orengo, Peiro, S & Zorzona (2011) Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional. Papeles del psicólogo. Revista del Colegio Oficial de Psicólogos. Vol.32, (nº 1), pp. 2-6 (consultado 12 de mayo del 2013)  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=EQUIPOS+DE+TRABAJO&db=1&td=todo>
- Palaci.D.F.J (2005) Psicología de la organización. Madrid, España. Editorial Pearson - Prentice Hall
- Palomo, V. (2012) liderazgo y motivación en equipos de trabajo. 7ª. México. Editorial Alfa omega.

- Pérez de Maldonado, Maldonado, P& Bustamante, U (2006) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, vol.21, (n.2), pp. 231-248. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lang=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lang=pt)
- Ramón, R & Alcover de la Hera (2010) Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Vol. 26, (nº1), pp. 47-71 (consultado de 30 de abril del 2013) <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2010v26n1a4.pdf>
- Rens, F. (1998) *Equipos de trabajo: 10 pasos para obtener resultados*. México Editorial. Prentice Hall.
- Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover & Tabernero (2011) Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, Vol. 32, (nº1), pp. 59-68 (consultado 5 de mayo del 2013 ) <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1919.pdf>
- Rodríguez F. A, Díaz., Fuentes. M.F, y Martín Q.M.A, (2004) *Psicología de las organizaciones*. España, Barcelona. Editorial Eureka Media.
- Rodríguez, M, Rematal, Lizana & Cornejo (2011) Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Revista Salud & Sociedad*, 8, vol.19, (nº1), pp. 1-12. Consultado 12 de mayo 2013 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=clima+organizacional&db=1&td=todo>
- Rodríguez, P. (2005) *El factor humano en la empresa*. Barcelona. Editorial Deusto.
- Santa E, M & Sampedro, D (2012) Clima organizacional en una institución de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, vol.34 (nº5), Matanzas/Cuba pp. 606-619. (Consultado 30 de abril del 2013) [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es).
- Santrock, W. (2004) *Introducción a la psicología*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M & Holcombe, K (2000) "The climate for service: evolution of a construct" in N .Ashkanasy et al. (Eds) *Handbook of Organizational Culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Segredo, P (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, vol.39 (n.2), pp. 385-393 ( consultada 13 de julio del 2013)  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lang=pt)
- Tagiuri y G.H. Litwin (Eds). *Organizational climate; Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Tunal s., Gerardo, Camarena A., María Elena y Pontón R., Isidoro (2007) Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios Públicos Red de Revistas Científicas de América Latina y Caribe, España y Portugal*. Universidad Autónoma del Estado de México. Vol. 10, (nº19), pp. 45-61  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601903>
- Urdaneta, B. (2005) *Psicología organizacional Aplicada a la Gestión del Capital Humano* 2 ed., Bogotá. Editorial 3R.
- Zepeda, H (1999) *Psicología organizacional*. México. Editorial Addison Wesley Longman

**ANEXOS**

2014

# Manual del curso para el instructor Taller de formación de equipos de trabajo



ANEXO 1

Facultad de psicología  
UNAM  
2014



## INDICE

<b>I.</b>	Introducción.....	3
<b>II.</b>	Recomendaciones generales.....	4
<b>III.</b>	Objetivo.....	5
<b>IV.</b>	Temario.....	6
<b>V.</b>	Referencias bibliografías.....	57
<b>VI.</b>	Anexos.....	58

# I. Introducción

En el campo laboral trabajar individualmente se vuelve una condición complicada cuando es elevada la sobrecarga de trabajo y no precisamente por qué una persona pueda ser incompetente o no cuente con las habilidades; sino, más bien, es por la existencia de procedimientos y protocolos a seguir como parte de un seguimiento que van de la mano en realizar actividades conjuntamente con otras áreas o departamentos que colaboran a la par para obtener resultados.

Es por ello, que los equipos de trabajo son una herramienta en las que se apoya hoy en día las empresas y/o organizaciones para destacar y mantener su productividad. Sin embargo el trabajo en equipo se vuelve a su vez una dificultad para que las personas puedan desempeñarse correctamente por la falta de conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el presente trabajo se expondrán los temas que se desarrollaran durante la impartición de este curso “formación de equipos de trabajo” y actividades que tendrán que realizarse durante cada sesión en tiempos ya establecidos.

Así mismo se adjuntan cuestionarios y ejercicios correspondientes a cada sesión para retroalimentación de temas, un glosario y bibliografías como soporte de este curso.

## II. Recomendaciones generales

- Tanto el instructor como los participantes deberán comprometerse y tener disposición para aprender, y respetar los tiempos establecidos.
- El instructor deberá identificar el ritmo de trabajo de los participantes para ver si debe abarcar más tiempo en sus presentaciones o debe ocupar más tiempo en las actividades. O bien si no puede identificarlo puede negociar con los participantes si desean ocupar más tiempo en las exposiciones o actividades.
- En algunas actividades están establecidos el número de participantes y equipos, sin embargo esta cantidad puede variar por los participantes presentes, por lo que el instructor deberá considerar el número de participantes y equipos en partes equivalentes.
- Todas las sesiones abarcan un tema a desarrollar y al término de cada tema hay un espacio para dudas y comentarios, por lo que si él instructor lo considera o así lo desean los participantes, pueden dejar un solo espacio al final antes de terminar la sesión para aclarar dudas.
- En las cinco sesiones abarca de 3 a 4 temas a desarrollar y espacios de dudas y comentarios, si los participantes escogieron dejar las dudas al final que es un espacio de 10 min por cada tema, el instructor puede ocupar esos tiempos para:
  - Extenderse en un tema o actividad si lo considera necesario.
  - Ponerse al corriente con un tema o actividad si va atrasado.
- En las actividades que son de exposición el instructor deberá mantener una actitud muy dinámica para que los participantes tengan esa actitud dinámica a la par de participar o dar aportaciones como parte de su actividad y experiencias
- Los participantes solo tendrán derecho a una inasistencia, por lo que no se les podrá otorgar diploma si tienen más de dos faltas.

# III. Objetivos

## OBJETIVO GENERAL

Al término del taller “formación de equipos de trabajo” el personal administrativo y/ o operativo contarán con los conocimientos, habilidades y aptitudes como estrategias de competencia para su mejor desempeño laboral.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Que el trabajador identifique la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, así como conocer sus definiciones.
- Que el trabajador pueda practicar los principios básicos para la mejor funcionalidad del trabajo en equipo logrando el desempeño de una tarea o proyecto.
- Que el trabajador pueda interpretar los procesos que se llevan a cabo para la adecuada formación de equipos.
- Que el trabajador aplique las características pertinentes ante la búsqueda de un equipo efectivo y las C's (características) de trabajo en equipo para el mejor desempeño dentro de una organización.
- Que el trabajador desarrolle soluciones a problemas de acuerdo a las tácticas para resolver conflictos en equipo.
- Que el trabajador describa los beneficios e inconvenientes que traen los equipos de trabajo en una organización para conseguir sus logros de productividad.

## A. Sesión introductoria

Al ser esta la primera sesión con los trabajadores es importante realizar algunas actividades antes de comenzar con los temas del programa, por lo que el desarrollo de la primera actividad es diferente al resto de los temas.

### Presentación del curso en la empresa

(10 min)

El instructor dirá bienvenidos al curso de formación de equipos de trabajo y al mismo tiempo ¡Felicidades! Por darse la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos para que todos mejoremos en nuestra labor de trabajo, qué es una tarea muy importante para desempeñarnos eficientemente.

Posteriormente cada uno de los participantes se presentara con los demás compañeros diciendo su nombre completo y diciendo que espera del taller y así sucesivamente con los demás compañeros.

Este momento es para exponer el objetivo del taller, los temas, la estructura de las sesiones, actividades que se llevaran a cabo durante el taller. Para la presentación de lo mencionado puedes, puedes hacerlo mediante una presentación de PowerPoint o en hojas de rota folio para que sea visible.

### Reglamento grupal y diagnostico

(10 min)

Antes de continuar, necesitamos exponer las condiciones básicas y necesarias para el desarrollo de cada sesión, es decir, “hay que poner las reglas en el juego”. Más tarde contestaran un cuestionario “Diagnosticar la necesidad de formar equipos de trabajo” (Anexo 4) y lo entregarán al instructor antes de comenzar con los temas en curso.

# 1-¿Qué es el trabajo en equipo?

## 1.1 Diferencia entre equipo y grupo

### DESARROLLO

(10 min)

Desde la postura de Dubrin (2000) el grupo es el conjunto de persona que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y e perciben así mismas como tal. Por ejemplo el jefe de un equipo de servicio al cliente y su personal conforman un grupo. Por lo que un equipo e un tipo especial de grupo. Ya que sus miembros tienen habilidades que se complementan a estar dedicados por un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea.

Sin embargo los equipos son más productivos, puesto que tienen un objetivo de trabajo bastante claro; esto es lo que los distinguen de los grupos. Pues bien, el equipo está integrado por personas que tienen que mezclar conocimientos, experiencias, etc. Lo que supera las aportaciones que pueda proporcionar un solo miembro.

Los equipos pueden adoptar múltiples facetas y esto le da una gran ventaja al trabajo de equipo y el trabajo individual. Por consecuencia, los equipos están más preparados para aceptar los cambios, lo hacen de manera más funcional y la resistencia tiende a ser baja si, se compara con un grupo o con un individuo (Santrock, 2004).

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: diálogo – discusión

Material: marcador, papel bond

Desarrollo:

El expositor invitara a los participantes a mencionar diferencias entre lo que es un grupo y un equipo y lo anotará en el pizarrón o en papel bond de rota folio a

fin de que puedan verlo todos y ver las diferencias entre los conceptos señalados.

## DUDAS Y COMENTARIOS

(10 min)

Este espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 1.2 Definición de equipo de trabajo

### DESARROLLO

(10 min)

El equipo de trabajo se integra por personas (por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí misma mutuamente responsables.

Un equipo de trabajo es la suma de personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia (Carreño, 2012).

Un grupo de trabajo sería el conjunto de personas que trabajan en la misma área para emprender una tarea, pero que no necesariamente se integran como unidad ni logran mejoras importantes en el desempeño (Benavides, 2004).

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: lluvia de ideas

Material: marcador, papel bond

Desarrollo:

El expositor indicará a los participantes mencionar una característica sobre lo que es el equipo de trabajo y posteriormente entré todos armaran la definición

con las aportaciones que cada compañero menciona a fin de que entre todos la armen.

Una vez que formulen entre todos la definición de trabajo y sea la más completa y clara, se anotará en el pizarrón para comprender con mayor rapidez la definición.

## DUDAS Y COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

### 1.3 El significado de formar equipos de trabajo

#### DESARROLLO

(20 min)

En general se entiende que un grupo de personas no es lo mismo que un equipo. Las personas pueden agruparse cuando viajan en un medio de transporte colectivo, cuando pertenecen al mismo fraccionamiento urbano o, incluso, al trabajar en la misma empresa. Un equipo, en cambio, tiene como base el hecho de que las personas forman parte de un solo grupo y poseen un objetivo común.

Zepeda (1999) menciona que en una organización, suele hablarse de los equipos naturales de trabajo, los equipos de los participantes en un proceso y los equipos especiales de planeación o de solución de problemas como a continuación se describen:

- **Un equipo natural de trabajo:** es aquel que está definido por la estructura organizacional, tal como un departamento, una gerencia, una planta, etcétera.
- **Los equipos integrados:** son los que conforman todas aquellas personas que interactúan entre sí para la realización de un proceso específico como el de mercado.

- **Los equipos de planeación o solución de problemas**, a veces llamados equipos de acción correctiva, son los que conforman para dar atención a una situación en particular, como el ausentismo de los trabajadores, los desperdicios en alguna línea de producción, la reducción de costos fijos en toda la organización.

En equipo de trabajo, cada integrante sabe que depende de los demás, así como ellos lo hacen de él. Esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad del mismo, aunque no en todos los casos los resultados dependen igualmente de la habilidad de sus miembros para coordinarse y trabajar unidos (Zepeda, 1999).

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: lluvia de ideas

Material: marcador, papel bond

Desarrollo:

El instructor expondrá la importancia que tiene formar equipos de trabajo, mediante una presentación en PowerPoint y hará hincapié en el significado de formar equipos de trabajo.

Los participantes escucharán con atención la información que expone el instructor y una vez que él concluya. El instructor anotará las aportaciones de los participantes y resumirá lo que se vio en esta sesión, así como aclarará las dudas de los participantes.

Posteriormente mencionarán de forma individual que significado ven en formar equipos en una empresa al instructor para anotarlo en la pizarra.

### DUDAS Y COMENTARIOS

(10 min)

Este espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 2-Características de un equipo de trabajo

### 2.1 El trabajo en equipo

#### DESARROLLO

(10 min)

El trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal (Gil & Alcover de la Hera, 2003).

Alcover et al. (2004) han considerado que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad permite el logro de sinergia, fenómeno que alude a cuando el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en cuanto que mejora su calidad) a la simple suma de las contribuciones de los miembros que compone el equipo.

Alcover et al. (2004) mencionan que el buen trabajo en equipo es una especie de alquimia, una suerte de proceso combinatorio e interactivo capaz de convertir materiales corrientes en brillantes resultados. Por ello se presenta a continuación un listado de factores que permitirán lograr un trabajo eficaz:

- k) Claridad en la metas del equipo
- l) Liderazgo adecuado dentro del equipo
- m) Apoyo decidido de la organización al trabajo en equipo
- n) Tareas estructuradas y significativas para sus miembros
- o) Sistemas de recompensas ligados al rendimiento y resultados del equipo
- p) Estructura del trabajo orientada hacia los resultados
- q) Miembros competentes
- r) Existencia de estándares y criterios de calidad
- s) Procesos internos de equipo
- t) Cohesión grupal

Recientemente Hackman et al. (2000 en Gil & Alcover de la Hera, 2003) han presentado una síntesis muy completa acerca de las condiciones que facilitan el trabajo eficaz, ver tabla 2.2

**Tabla 2.2 Claves para crear las condiciones de un trabajo en equipo eficaz**

Procesos criterio	Claves			
	Dirección	Estructura	Contexto	Liderazgo
Amplitud de esfuerzo	Tarea desafiante (ni muy fácil ni muy difícil)	Estructura motivacional de la tarea	Sistema de recompensas	Subsanar problemas de coordinación, crear compromiso
Conocimientos y habilidades suficientes	Consecuencia beneficiosa del trabajo, para los miembros u otros.	Composición del equipo	Sistema de formación y entrenamiento	Subsanar el "peso" inapropiado de recursos; fomentar el entrenamiento cruzado
Estrategias de rendimiento apropiadas para la tarea	Claridad de propósitos y de objetivos	Normas globales de conducta	Sistema de información y retroalimentación	Subsanar problemas de ejecución; potenciar la innovación en el desarrollo de estrategias

Hackman et al. (2000 en Gil & Alcover de la Hera, 2003)

En resumen, el trabajo en equipo requiere unas metas y unas tareas bien especificadas y estructuradas que posibiliten la motivación y el rendimiento adecuados. Un liderazgo eficaz que guíe al equipo y facilite sus procesos. Un sistema de apoyo, que incluye los sistemas de recompensas, formación y retroalimentación, y una cultura organizacional que sustente a los equipos. Y unas relaciones entre los miembros caracterizados por la confianza, la cooperación y el compromiso mutuos que permitan alcanzar elevados niveles de cohesión.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: diálogo

Material: rota folio, marcador

Desarrollo:

El instructor resumido brevemente los conceptos que se vieron en la clase anterior los participantes al mismo tiempo verbalizara los conocimientos que aprendieron en la clase anterior para reforzar conocimientos y dar paso al siguiente tema.

El instructor realizará una breve exposición verbal mencionando los puntos principales del trabajo en equipo y dará pauta al siguiente tema, mediante una exposición con material didáctico.

## 2.2 Equipo de trabajo

### DESARROLLO

La obtención del efecto sinergia y el nacimiento del “espíritu de equipo” está íntimamente relacionado y depende, sustancialmente, de una persona: la que hace la cabeza. Emerson (1803-1882) ya decía que toda institución era la sombra alargada de un hombre. El jefe, la manera de vivir su propio rol, es pieza clave en el nacimiento de todo grupo humano. Él, y solo él, tendrán en su mano la fabricación, organización y mantenimiento de un equipo de trabajo (en Carreño, 2012).

El esquema del edificio constituye un auténtico equipo de acción y decisión, que va permitir integrar todo lo que llevamos hasta el momento y conectar con todo lo que se hace preciso añadir para dejar sólidamente establecidos los planos, fases y puntos clave en la construcción de un equipo de trabajo, como se presenta a continuación: (Figura 2.3)

**Figura 2.3 El edificio del equipo de trabajo**



Carreño, 2012

Tres grandes fases pueden distinguirse en el edificio (Carreño, 2012)

1. Los cimientos sobre los que se apoya
2. Las columnas y las bases que lo sustentan
3. La construcción elevada que le da cima y carácter.

Carreño (2012) menciona en qué consisten las fases del edificio de equipo de trabajo, a continuación:

### **1ª FASE**

La realidad sostiene todo el edificio: que los hombres son indigentes-escasamente dotados para poder conseguir sus metas. La felicidad que, con distintos nombres. Va a ser toda una ambición durante su vida, es, por el contrario, algo indeterminado, quebradizo, unitario y tendente a infinito.

### **2ª FASE**

La segunda fase constituye de cimentación, que esa asociación tiene un precio. Es una buena base para la construcción de un equipo que los hombres sean conscientes del activo al pasivo del asunto. Convencerse y convencer a los demás de que el equipo de trabajo y sus beneficios institucionales y personales son fruto de una mera libertad personal de hacer ambicionar lo que quiero por mi cuenta, es una base seria y necesaria para no edificar “sobre arena” de ilusiones personalistas y manipuladoras. Un jefe inteligente deja, siempre y desde el principio, esta realidad asentada.

### **3ª FASE**

La tercera capa, que constituye y da fin al cimiento de este equipo que estamos intentando construir, es la fase operativa de las tres. Es una actividad constructiva y permanente que se deduce de la realidad y redondea la operación de cimentación: el jefe tiene necesidad de practicar y fomentar todo tipo de actitudes positivas para la cooperación.

Carreño (2012) menciona que donde no hay nada en común, no hay nada. Nada existe en un mínimo de cohesión interna y nada permanece sin cambio.

El jefe, por tanto, tiene en este punto una responsabilidad: aumentar y fomentar actitudes, acciones y reacciones de cooperación, de conformidad y de cohesión. De éste modo contrarresta las ambiciones personales, empezando por las suyas, no integradas en el grupo, tales como, ambiciones desmedidas, envidias, agravios, comparativos etc.

Sobre estos cimientos se construye un equipo de trabajo. El jefe solo tiene necesidad de reservarse el riesgo, la responsabilidad y, en algunos casos, la última palabra. Todo lo demás debe ser compartido, participado.

Carreño (2012) menciona que los cuatro pilares sobre los que descansa la construcción de un equipo de trabajo. Cada uno de ellos sirve de base en la columna del edificio. En estos pilares, radica todo el meollo de la construcción y del mantenimiento de un buen equipo de trabajo. Apoyado de varios factores que a continuación se exponen:

- I. Solo sobre las personas que puedan ser amigos, se constituye un equipo. Al menos como algo probable o esperable, es necesario una mínima amistad para fabricar un equipo de trabajo. Sobre actitudes antagónicas, y con personas que “no se tragan”, es imposible intentar el nacimiento en equipo. Si unas personas no pueden llegar a construir un grupo emocional, no podrá hacerse, de ellos y con ellos, un equipo racional.
  
- II. Únicamente sobre el convencimiento compartido de que la cohesión es un buen institucional y personal es sensato en el intento de fabricar un equipo. La competencia es un hecho, que tienen que ser manejados con habilidad, respeto y profesionalidad, dejar que las actitudes y los procesos de competencia anden sueltos. El jefe fabrica equipo en el plano del diseño, enriquecimiento y desarrollo de la **estructura** de funciones y responsabilidades a fin de sacar sus mejores potenciales.

- III. Sobre la base de que la participación, en toda organización real o imaginable, es siempre limitado. Se puede empezar a construir un equipo en el plano del **estilo** de la relación o los **procedimientos** del trabajo. Los que sostienen la idea de que el jefe debe decirlo todo o, por el contrario, no debería decir nada, no han entendido la realidad ni el concepto de participación.

Carreño (2012) menciona que las grandes reglas procesales que determinan las actitudes, hábitos y procedimientos del jefe en la construcción de un equipo son las que a continuación, se exponen a continuación:

- El jefe tiene claro que su responsabilidad y la exigencia de su rol en los procedimientos de trabajo se limita a decir, la “última palabra”.
- No toma decisiones, o autoriza a que otros las tomen, que afecten directa o indirectamente a sus subordinados, sin que el asunto sea tratado con ellos y con todos ellos.
- No se deja influir para toma solo decisiones que no sean estrictamente personales, es decir; sin tener sustento y objetividad al decidir.
- Facilita que todos, y cualquiera de los miembros de su equipo, pueda someter a discusión los asuntos, temas o problemas que a él le puedan parecer importantes.
- Directamente, o apoyándose en el grupo, sale al paso y elimina todos los comportamientos que sean contrarios al espíritu de equipo o cualquier práctica desleal con el grupo o con alguno de sus miembros.
- Hace que todos los subordinados se sientan solidariamente comprendidos con los objetivos generales del grupo.
- Cuando no puede estar de acuerdo con su equipo, y el asunto es de su responsabilidad, no rehúye decir la última palabra, luego de haber debatido el tema en todo lo posible y necesario.
- Asume, como propia, las decisiones a los acuerdos de sus hombres, cuando no son asuntos que formen parte de sus responsabilidades “no delegables”.

IV Todo lo humano sufre erosión y esta erosión no permite soñar con una e utópica perfección, irreal e imposible. Es algo que todo jefe debe vivir y hacer vivir. En lo humano, todo lo que permanece, es fruto del esfuerzo constante por rectificar en lo accidental para defender lo esencial.

El jefe fabrica equipo cuando impone la autocrítica y el sometimiento a discusión abierta y a su examen periódico de los procedimientos. Se niega a encariñarse con métodos, sistemas o procedimientos que no lleven ya, en un momento dado, al fin para el que nacieron y se pusieron en práctica.

#### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(20 min)

Técnica: exposición

Material: cañón, rota folio, marcador, presentación de PowerPoint.

Desarrollo:

El instructor presentará una exposición por medio de PowerPoint o en hojas de rota folio del tema siguiente y conceptualizará el trabajar en equipo y lo que implica ser un equipo de trabajo e invitará a los participantes a realizar aportaciones del tema y se realizarán anotaciones si lo consideran necesario.

#### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

### **2.3 Condiciones básicas del trabajo en equipo**

#### DESARROLLO

(10 min)

Rodríguez (2005) propone que las condiciones que a continuación se exponen para el trabajo en equipo en la dirección serán aplicables a otras formas de colaboración, que requieren la resolución de problemas y la toma de decisiones en áreas de menos envergadura, las cuales son:

**Confianza mutua:** la confianza es una realidad psicológica muy compleja, que parece escaparse de la definición. Sabemos cuando la sentimos, pero cuesta trabajo identificar su contenido. La confianza implica dos factores:

a) *en una expectativa*, que implica que confiamos en un proveedor cuando esperamos que nos suministre el pedido en las condiciones previstas. Confiamos en un colega cuando esperamos que nos ayude a resolver un problema difícil.

b) *en una disposición a asumir el riesgo*; en cuando suponemos que la otra persona actuara del modo previsto. Confiar en la otra persona siempre estar a su merced de ella, asumir el riesgo de que no cumpla. La comunicación sincera y la cooperación son, pues, modos de expresión y bases de confianza. En términos psicológicos la confianza se apoya en la percepción que tenemos de las palabras y de las acciones de la otra persona.

**Comunicación espontánea:** cuando no nos comunicamos bien con otra persona solemos pensar que es culpa de ella, en vez de considerar que comunicar es trabajo de dos. La comunicación es, un proceso interpersonal, más que, escuchar solo lo que consideramos que es congruente con nuestros sentimientos.

**Apoyo mutuo:** es la traducción de la confianza de la comunicación espontánea. El apoyo mutuo viene regulado por la “ley de la reciprocidad”, que es la expresión de la justicia en las relaciones humanas. Esta ley gobierna toda forma de cooperación, como quienes integran un equipo de trabajo: intercambian atención a los puntos de vista expresados, apoyo a los razonamientos formulados, respeto hacia las alternativas dadas. Muchas veces la supervivencia de un equipo exige mucho más allá del interés individual, pide generosidad y espíritu de servicio en un grado muy alto.

**Comprensión e identificación con los objetivos de la organización:** los objetivos son el elemento que da unidad a la acción. Por ello, es decisivo que los componentes del equipo los comprendan plenamente y se identifique con ellos. Ya que éste proceso es difícil a su vez por varias causas. La primera, por la diversidad de aspiraciones, de preferencias y de experiencias que traen

consigo los miembros del equipo y otra por la misma complejidad que entraña la definición de los objetivos.

**Tratamiento de las diferencias:** en todo equipo surgen roces y malentendidos que, si no se abordan adecuadamente, imprimen rigidez a las relaciones, socavan la confianza, bloquean la comunicación y paralizan el apoyo mutuo. Sin embargo, esta diversidad de puntos de vista es lo que da valor al equipo; como expresión de ópticas diferentes, pero que al mismo tiempo, lo que hace difícil su funcionamiento.

**Habilidad para el trabajo en equipo:** el trabajo en equipo, que se traduce en buena parte en reuniones para resolver problemas y toma de decisiones, requiere que los miembros del grupo tengan ciertas habilidades, unas de orden “intelectual” (pensar y decidir colectivamente) y otras de orden “social” (escuchar, liderazgo, apoyar, buscar el consenso etc.)

## ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: debate

Material: hojas blancas, pluma

Desarrollo:

El instructor invitara a los participantes a iniciar un debate sobre las condiciones básicas del trabajo en equipo y pedirá que se sienten en círculo a fin de que todos puedan verse entre ellos. Una vez que los participantes se sienten en círculo.

El instructor dará comienzo con una condición y posteriormente continuará un compañero mencionando una condición y el porqué, así sucesivamente de forma individual los demás argumentaran una condición y debatirán las principales. Más tarde el instructor realizada una exposición breve mediante imágenes para reforzar conocimientos.

## DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 2.4 Principios básicas del trabajo en equipo

### DESARROLLO

(10 min)

McInyre y Salas (1995, en Muchinsky, 2007) presenta cinco principios importantes dentro del equipo de trabajo.

#### Principio 1

*El trabajo en equipo implica que los miembros se proporcionan retroalimentación entre sí y la aceptan.* Para el trabajo en equipo sea efectivo, los miembros del equipo deben sentirse libres de proporcionar retroalimentación; es decir, el clima dentro del grupo debe ser tal que ni la posición ni el poder representen un obstáculo para que los miembros del equipo se proporcionen retroalimentación entre sí. Los equipos efectivos participan en tareas con una conciencia de sus ventajas y desventajas.

#### Principio II

*El trabajo en equipo implica la disposición, preparación y propensión a respaldar a los compañeros miembros durante las operaciones.* Los mejores equipos se distinguen de los malos equipos en que sus miembros muestran una disposición a interrumpir y ayudar cuando es necesario, y aceptan ayuda sin temor de ser percibidos como débiles. Los miembros del equipo deben mostrar competencia no solo en su propia área particular sino también en las áreas de los otros miembros del equipo con quienes interactúan en forma directa.

#### Principio III

*El trabajo de equipo implica que los miembros del grupo se vean a sí mismos en forma colectiva como un grupo cuyo éxito depende de su interacción.* Los miembros del equipo deben tener una gran conciencia de sí mismos como

equipo. Cada miembro ve que el éxito del equipo tiene procedencia sobre el desempeño individual. Los miembros de equipos efectivos se ven a sí mismos como miembros del equipo conectados, no como individuos aislados que trabajan con otros individuos aislados. Los equipos efectivos consisten en individuos que reconocen que su efectividad es la efectividad del equipo, la cual depende de la suma total del desempeño de todos los miembros del equipo.

#### Principio IV

El trabajo de equipo significa fomentar la interdependencia dentro del equipo. Fomentar la interdependencia en el equipo significa que este adopta el valor que no solo es apropiado sino también esencial para que cada uno de sus miembros (sin importar la posición dentro del equipo) dependa de todos los demás integrantes para llevar a cabo la misión del equipo

#### Principio V

El liderazgo del equipo hace una diferencia con respecto al desempeño del equipo. Los líderes de equipo sirven como modelos para sus compañeros miembros. Así mismo si los líderes proporcionan y aceptan la retroalimentación y las conductas de apoyo, es probable que otros miembros del equipo hagan lo mismo.

Estos principios proporcionan una teoría del trabajo en equipo. En sus intentos por poner en práctica o mejorar el desempeño basado en equipos, las organizaciones necesitan pensar de manera específica respecto a cómo los miembros de la organización pueden servir de manera afectiva en la capacidad de miembros de un equipo para la obtención de mejores resultados.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(20 min)

Técnica: representación mímica

Material: presentación de PowerPoint, cañón, marcador, hoja de rota folio

Desarrollo:

El instructor expondrá mediante puntos clave y dibujos los principios básicos del trabajo en equipo en un periodo de 15 min una vez que termine, pedirá a los participantes que hagan equipos y mediante el tema visto hagan una representación mímica poniendo un ejemplo de dónde se puede ver uno de los principios básicos del trabajo en equipo en sus horarios de trabajo dando a cada equipo 5 min para su representación.

Una vez terminara la actividad vuelven a sus lugares iniciales.

### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Este espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

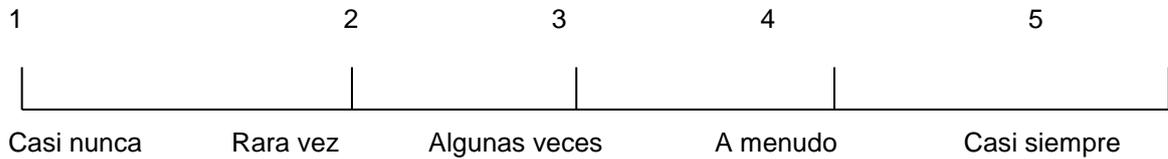
### EVALUACIÓN

(10 min)

El instructor entregará un cuestionario de “Evaluación de su conducta como miembro de un equipo” (Anexo 2-A) a los participantes para contestar de forma individual en donde harán una autoevaluación personal de cómo ha sido su desempeño laboral, dentro de un equipo de trabajo.

## Anexo 2-A Cuestionario de evaluación de la conducta como miembro de un equipo

Instrucciones: Evalúe su conducta en cada situación para el equipo que usted haya seleccionado empleando la siguiente escala



Asigne el valor apropiado a cada afirmación.

### **Conductas orientadas a tareas: en este equipo yo.....**

- \_\_\_\_\_ 1 Inicio las ideas o acciones
- \_\_\_\_\_ 2 Facilito la introducción de datos e información
- \_\_\_\_\_ 3 Resumo e integro varias ideas
- \_\_\_\_\_ 4 Mantengo al equipo trabajando en la tarea
- \_\_\_\_\_ 5 Pregunto si el equipo está cerca de una decisión (determino el consenso).

### **Conductas orientadas a las relaciones: en este equipo yo.....**

- \_\_\_\_\_ 6 Respaldo y animo a otros
- \_\_\_\_\_ 7 Armonizo (mantengo la paz)
- \_\_\_\_\_ 8 Intento encontrar zonas de interés mutuo
- \_\_\_\_\_ 9 Estimulo la participación
- \_\_\_\_\_ 10 Escucho de manera activa

### **Conductas orientadas a sí mismo: en este equipo yo...**

- \_\_\_\_\_ 11 Expreso hostilidad
- \_\_\_\_\_ 12 Evito participación
- \_\_\_\_\_ 13 Domino al equipo
- \_\_\_\_\_ 14 Me aprovecho del esfuerzo de otros
- \_\_\_\_\_ 15 Asumo en lo personal el mérito de los resultados del equipo

\_\_\_\_\_ **Total:** súmelos puntos de todas las afirmaciones.

Interpretación: calificaciones de 20 – 25 en las conductas orientadas a tareas, de 20-25 en las conductas orientadas a relaciones y de 5-10 en las conductas orientadas a uno mismo probablemente indiquen que usted es miembro efectivo de un equipo. Esta conclusión supone que los miembros restantes del equipo lo visualizan a usted en la misma forma que usted se ve a sí mismo

## 3-El desarrollo de un equipo de trabajo

### a. Elementos que conforman los equipo

#### DESARROLLO

En los equipos son necesarias unas ciertas condiciones que garanticen su correcto funcionamiento tales, como la composición del equipo, la estructura de la tarea, la estructura social del equipo y el contexto cultural que será. Acompañados de los procesos iniciales para la formación de equipos así como los resultados que estos obtienen, una vez, que tienen encomendada una dirección de objetivos o metas a seguir

- *Composición del equipo y estructura de la tarea*

Hinsz et al. (1997, en Gil & Alcover de la Hera, 2003) menciona que al analizar la composición del equipo hay que tener en cuenta dos factores básicos: las características de los miembros y el modo en que se combinan en la configuración única que presenta cada equipo. Así, los procesos implicados en el funcionamiento y el rendimiento de un equipo pueden dividirse en:

- c) La identificación y aplicación de las contribuciones relevantes (recursos, capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia) que pueden aportar a los miembros y que influyen sobre la interacción y la ejecución de la tarea.
- d) Los procesos implicados en el modo en que estas contribuciones se combinan (mediante la simple agregación, la fusión o la transformación) con el objetivo de lograr los objetivos grupales.

La diversidad de los miembros de un equipo (en lo que refiere a su formación, profesión, experiencia laboral, valores, categoría social, género, características étnicas, etc.) suelen ser en general un elemento potencialmente enriquecedor y positivo. Así, sus efectos sobre el funcionamiento del equipo dependen del tipo que se considere (Unsworth & West, 2000): la diversidad de habilidades y

conocimientos relevantes para la tarea es buena, puesto que la heterogeneidad en este tipo de características conlleva que cada miembro pueda realizar contribuciones específicas (en Gil & Alcover de la Hera, 2003).

#### *Estructura de la tarea*

Probablemente se trata de la principal variable que determina el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo. Sin embargo, dada la gran diversidad de tareas grupales que pueden llevarse a cabo (Gil, García Saiz & Alcover, 1999) resulta muy difícil establecer cómo influyen las tareas sobre el rendimiento. Entre muchos modelos, Hackman (1990; Hackman & Oldham, 1975 en Gil & Alcover de la Hera, 2003) identificó cinco criterios fundamentales:

- f. **Anatomía:** grado de responsabilidad que el equipo tiene con respecto a su trabajo y al modo de ejecutarlo
  - g. **Variedad de la tarea:** nivel de variedad de las tareas asignadas.
  - h. **Significatividad de la tarea:** grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final
  - i. **Identidad de la tarea:** grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final
  - j. **Retroalimentación de la tarea:** nivel de retroalimentación disponible acerca de la ejecución de la tarea.
- 
- *Estructura social del equipo y Contexto cultural*

Gil & Alcover de la Hera (2003) menciona que la estructura social de equipo hace referencia fundamentalmente a la estructura de roles de equipo y al estatus asociado a cada uno de esos roles o a las características que poseen los miembros, así como el sistema de normas que rigen el funcionamiento interno. Es una característica esencial de todo equipo y una especie de condición para obtener un buen rendimiento.

En definitiva, lo más recomendable sería potenciar la diferenciación horizontal de roles y funciones dentro del equipo, para incrementar la especificidad de

las contribuciones de cada miembro, y atenuar en la medida de lo posible la diferenciación vertical que suele conllevar un incremento de la distancia entre el estatus de los miembros.

### *Contexto cultural*

La importancia sobre los factores culturales sobre el funcionamiento de los equipos ha estado condicionada por el énfasis que se ha otorgado en la literatura organizacional en relación con muchos aspectos. Fundamentalmente se han desarrollado dos líneas de investigación: la primera de ellas se ocupa de estudiar como las características culturales (tales como individualismo o distancia de poder, entre otras) pueden influir en el comportamiento y la participación de las personas en grupos (Bochner & Hesketh, 1994; Chen, Chen & Meindl, 1998; Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001 en Gil & Alcover de la Hera, 2003); la segunda se ocupa de analizar tanto las dinámicas particulares de los equipos compuestos por miembros de diferentes culturas, cómo el tipo de relaciones que se establecen entre grupo de trabajo que pertenecen cada uno de ellos a distintas culturas.

En concreto, podemos decir que el equipo de trabajo puede ser considerado como un microsistema social inserto en un microsistema, por ser la organización, que actúa como contexto en el equipo mediante los recursos o entradas que aluden a la composición del equipo (características de los miembros y homogeneidad o diversidad entre ellos, la estructura social (roles y estatus de los miembros, así como normas grupales), la estructura de la tarea (tales como, grado de autonomía en su ejecución, variedad, significatividad, identidad y retroalimentación. Componen el concepto de sistema abierto aplicado a los equipos de trabajo que implican en la intervención de tres tipos de factores: los recursos o entradas, las actividades y los procesos de transformación de esos recursos, y los correspondientes resultados o salidas, a los que se añaden las principales variables procedentes del contexto organizacional influyente en el funcionamiento (Alcover et al., 2004).

## ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(20 min)

Técnica: exposición

Material: presentación PowerPoint o rota folio, marcador

Desarrollo:

El instructor pedirá a los participantes que hagan equipos de cinco personas (puede variar la cantidad) y entregará y repartida unas copias del tema siguiente “Elementos que conforman los equipos” y dará 10 min para armar el tema y 10 min para exponer a cada equipo.

El instructor señalará cuando pasen a exponer y retroalimentará a los equipos en la información.

## DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## EVALUACIÓN

(10 min)

El instructor dará un ejercicio a contestar con toda sinceridad llamado “orientación de tareas” (Anexo 3-A) el cual se responderá de forma individual y personal, una vez que vayan terminando, se entregará al instructor para seguir con el tema siguiente.

### ANEXO 3-A Ejercicio de Orientación a la tarea y personas

¿Se orienta usted por la tarea o por las personas? O ¿Tiene un estilo equilibrado de liderazgo? ¿Los siguientes reactivos describen los aspectos del liderazgo orientado a las personas o a la tarea. Utilice cualquier experiencia pasada o presente en la dirección de un grupo para llenar la escala de 34 reactivos. Encierre en círculo la letra que indique la frecuencia del comportamiento más probable de usted: siempre (S) frecuentemente (F), ocasionalmente (O), rara vez(R) o nunca (N).

S F O R N 1- Lo más probable es que yo actuaría como portavoz del grupo.

S F O R N 2- Alentaría al trabajo de tiempo extra.

S F O R N 3- Les concedería al empleo de procedimientos de uniformes.

S F O R N 4- Animaría al empleo de procedimientos uniformes.

S F O R N 5- Permitiría que los empleados usaran su propio juicio para resolver problemas.

S F O R N 6- Haría hincapié en ir a la cabeza de los grupos competidores.

S F O R N 7- Hablaría como representante del grupo.

S F O R N 8- Animaría a los miembros a hacer su mayor esfuerzo.

S F O R N 9- Pondría a prueba mis ideas en el grupo.

S F O R N 10- Dejaría que los miembros hicieran su trabajo en la forma que creyeran mejor.

S F O R N 11- Trabajaría duro por un censo.

S F O R N 12- Toleraría el aplazamiento y la incertidumbre.

S F O R N 13- Hablaría por el grupo si hubiera visitantes presentes.

S F O R N 14- Mantendría el movimiento del trabajo a paso veloz.

S F O R N 15- Les aflojaría las riendas a los miembros en un trabajo y los dejaría hacerlo a su modo.

S F O R N 16- Resolvería los conflictos cuando se presentaran en grupo.

S F O R N 17- Me abrumaría con los detalles.

S F O R N 18- Representaría al grupo en juntas externas.

S F O R N 19- Me resistiría a concederles a los miembros libertad alguna de acción.

S F O R N 20- Decidiría lo que debe hacerse y como debe hacerse.

S F O R N 21- Les cedería a algunos miembros parte de mi autoridad.

S F O R N 22- Las cosas resultarían habitualmente conforme a mis predicciones.

S F O R N 23- le permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.

- S F O R N 24- Asignaría a los miembros del grupo a tareas particulares.
- S F O R N 25- Estaría dispuesto a hacer cambios.
- S F O R N 26- Les pediría a los miembros que trabajaran con más ahínco.
- S F O R N 27- Confiaría en que los miembros del grupo aplicarían un buen juicio.
- S F O R N 28- Programaría el horario de trabajo por hacer.
- S F O R N 29- Me rehusaría a explicar mis acciones.
- S F O R N 30- Persuadiría a otros de mis ideas les convienen.
- S F O R N 31- Le permitiría al grupo ir a su propio paso.
- S F O R N 32- Apremiaría al grupo a batir sus propias marcas.
- S F O R N 33- Actuaría sin consultar al grupo.
- S F O R N 34- Les pediría a los miembros del grupo que siguieran las normas y reglamentos.

El T/P *LeadershipQuestionnaire* (Cuestionario de liderazgo Tarea/Persona) se puntúa como sigue:

- a) Encierre en un círculo los números de reactivo de los enunciados 8, 12, 17, 18, 19, 29,33 y 34.
- b) Anoté un número 1 ante un *numero de reactivo encerrado en circulo* si usted respondió R (rara vez) o N (nunca) a ese enunciado.
- c) Anoté también un número 1 ante los *números de reactivo no encerrados en círculos* usted respondió S (siempre) o F (frecuentemente).
- d) Encierre en circulo los números que haya escrito delante de los enunciados siguientes 3,5,8,10,15,18,19,21,23,25,27,29,31,33,34.
- e) Cuente los números 1 *encerrado en este círculo*. Esta es su calificación de interés por las personas. Registre la puntuación en el espacio subrayado que sigue a la letra P.
- f) Cuente los *números 1 no encerrados en el círculo*. Esta es su puntuación de interés por la tarea. Registre este número en el espacio subrayado que sigue a la letra T.

## **b. Cómo funcionan los equipos**

### DESARROLLO

Tan importante como es la estructura para su funcionamiento, la gran mayoría de la investigación sobre los equipos se ha dirigido a los procesos que guían la forma en que estos funcionan. Los procesos son las operaciones dentro de un equipo que le permiten funcionar sin problemas y con eficacia. Hay cuatro procesos de equipo importantes a considerar: socialización, procesos interpersonales, modelos mentales compartidos y toma de decisiones (Muchinsky, 2007).

#### ❖ *Socialización*

Es el proceso de ajuste mutuo que produce cambios a lo largo del tiempo en la relación entre una persona y un equipo. Es el proceso por lo que pasa una persona al unirse a un equipo. El equipo en si es afectado por la llegada, presencia y partida de uno de sus miembros. El proceso de socialización puede variar desde una sesión de orientación formal al equipo hasta la retroalimentación informal uno a uno entre un miembro antiguo en el equipo y el recién llegado.

Moreland y Levite (2001 en Muchinsky, 2007) propusieron un marco explicativo para la forma en que ocurre el proceso de sociabilización. Se basa en tres conceptos psicológicos: evaluación, compromiso y transición del rol o papel. La primera implica intentos del equipo y el individuo de evaluar y maximizar el valor de unos y otros.

El compromiso es el sentido de lealtad, unión y conexión entre el individuo y el equipo. Cuando el individuo está muy comprometido con el equipo, es probable que acepte las metas del equipo, trabaje duro para lograrlas y se muestre afectuoso hacia el equipo. Cuando un equipo está muy comprometido con un individuo, es probable que acepte las necesidades de esa persona. Tanto el equipo como el individuo tratan de iniciar una transición del rol o papel cuando el compromiso alcanza un nivel determinado.

Durante la fase de investigación, el equipo busca individuos que puedan contribuir con el logro de las metas del equipo, si ambas partes logran un sentido inicial de compromiso se inicia la fase de socialización. En ésta fase el individuo se asimila en el equipo y hay aceptación hacia el por parte del equipo, que comienza la fase de mantenimiento. Sin embargo si se, deshabilita el compromiso entre el equipo e individuo surgirá la fase de resocialización y el camino que resulten estos datos, se definirá si continua o si se queda como un recuerdo. Tanto el individuo como el grupo están tratando mutuamente de influir en un propósito. Los equipos tienen vida dependiendo de la socialización de sus miembros, y éste proceso sea constante (Muchinsky, 2007).

- *Procesos interpersonales en los equipos*

Los procesos interpersonales en un equipo influyen en el desempeño general de los demás. Por lo que Muchinsky (2007) menciona varias características interpersonales que son endemias en los equipos de alto desempeño:

**Comunicación.** La comunicación interpersonal en los equipos exitosos se caracteriza por un patrón consistente. Con frecuencia se describe como abierto, frecuente y franco. Se llevan a cabo reuniones semanales formales programadas para discutir el progreso del equipo. En grupos de alto desempeño, los miembros comunican problemas que tienen y solicitan un consejo con libertad. La comunicación ayuda al equipo a lograr resultados.

**Conflicto.** El conflicto entre miembros es inevitable, lo importante es saber cómo enfrentarlos al igual que la actitud del equipo respecto al conflicto. Éste puede verse ya sea como algo que los miembros del grupo buscan suprimir en forma activa o como una oportunidad para aprender unos de otros. Se han identificado dos tipos de conflicto: benéfico y competitivo. En la raíz del benéfico está el deseo de dos o más miembros con ideas e intereses diferentes. En contraste el competitivo, es el deseo de ganar, de ser juzgado en una competencia de opiniones y valores.

**Cohesión.** La cohesión proporciona un ambiente seguro entre los miembros para expresar sus opiniones. Yeatts & Hyten (1998) definen cohesión como “el grado en que los miembros de un equipo se sienten apegados a su equipo y se ven obligados a permanecer en él. La atracción se manifiesta en la forma que el equipo desempeña sus tareas. Es probable que las recompensas que se enfocan en los logros del equipo mejoren la cohesión, mientras las recompensas individuales fomentan la competencia entre los miembros del equipo, lo cual debilita la cohesión. También se ha encontrado que los equipos cohesivos ejercen más influencia en los equipos menos cohesivos (en Munchisky, 2007)

**Confianza.** La confianza alta dentro de un equipo también permite a los miembros intercambiar papeles (por ejemplo, hacer que un miembro más talentoso del equipo desempeñe una tarea particular) sin temor de avergonzarse o hacer que un miembro sea considerado un cobarde. En contraste, cuándo la confianza es baja dentro de un equipo, los comentarios y acciones son suspicacia debido a que se cree motivos subyacentes a ellos son en su propio beneficio. En general, la confianza se desarrolla lentamente dentro de un equipo y un individuo que abusa de las normas dentro de un grupo puede destruir con rapidez cualquier confianza. Los equipos de alto desempeño con frecuencia tienen niveles muy altos de comunicación, medios constructivos de expresar el conflicto, cohesión y confianza entre los miembros.

- Modelos mentales compartidos (proceso cognoscitivo)

Muchinsky (2007) *menciona que los modelos mentales* se refieren a que los miembros del equipo tienen algún grado de semejanza en la forma en que enfocan los problemas y evalúan las posibles soluciones. Se propone que los modelos mentales compartidos influyen en el comportamiento del grupo. La forma en la que piensan los individuos se refleja en su comportamiento y el término dado al proceso de pensamiento es cognición. La fusión de cognición (como un proceso psicológico) y un equipo (como una colectividad que interactúa).

Cannon – Bowers y Salas (2001; en (Muchinsky ,2007) abordaron la cuestión fundamental de lo que es compartido en realidad entre los miembros del equipo al establecer modelos mentales. Se identificaron cuatro categorías amplias:

**Información específica de la tarea:** es información compartida entre los miembros del equipo que les permite actuar sin necesidad de discutirlo.

**Conocimiento relacionado con la tarea:** se refiere al conocimiento común sobre los procesos relacionados con la tarea, pero no se limita a una sola tarea.

**El conocimiento de los compañeros de equipo:** se refiere a lo bien que se entienden los miembros del equipo entre sí, incluyendo su desempeño, ventajas y desventajas y tendencias. Por tanto, los miembros del equipo deben aprender cómo se distribuye la pericia colectiva del equipo entre los miembros.

**Actitudes y creencias compartidas.** Permite a los miembros del equipo llegar a interpretaciones comparables de los problemas que enfrentan. Mejora la cohesión, motivación y consenso del equipo. En resumen, los métodos mentales compartidos no se refieren a un concepto unitario.

Por tanto, lo que es importante es que el conocimiento reside dentro del equipo, como un equipo, no lo tiene cada miembro del equipo. Por más convincente que es la evidencia de los modelo mentales compartidos para el desempeño efectivo del equipo, hay un lado oscuro potencial en que los miembros del equipo “piensan igual”. El fenómeno se llama **pensamiento grupal**. Éste se refiere a un deterioro en el procesamiento cognoscitivo causado por los miembros del equipo que se sienten amenazados por fuerzas externas.

Es decir, consideran que el consenso es más importante que el pensamiento racional independiente. Tales como; la ilusión de vulnerabilidad del equipo, la falsa opinión de la moralidad de equipo, el estereotipo de equipos opositores, la ilusión de unicidad del grupo y el surgimiento de un proceso que evita la consideración de puntos de vista opuestos por el equipo (Muchinsky ,2007).

- Toma de decisiones

Guzzo (1995; en Muchinsky 2007) menciona que la toma de decisiones en equipos, la información con frecuencia es distribuida de manera desigual entre los miembros y debe integrarse. El método científico de toma de decisiones contiene dos actividades o procesos de naturaleza distinta: la “resolución de problema” y la “decisión”. En un sentido riguroso la resolución de problemas es un proceso intelectual que partiendo de una información termina en la formulación de una o más alternativas de acción.

Hollenbeck et al. (1996; en Muchinsky, 2007) describieron el desarrollo de una teoría multinivel de toma de decisiones en equipo. La teoría se basa en tres conceptos:

1. Es el grado en que los miembros del equipo son informados de manera adecuada sobre el asunto que van a evaluar. El nivel general de que tan bien informado está el equipo de los asuntos que deben abordar es la información de equipo.
2. Los equipos están compuestos de individuos que difieren en su capacidad para tomar decisiones acertadas. Es decir, algunos toman malas decisiones mientras otros son más asertivos.
3. El concepto de validez del personal de apoyo es el promedio de las capacidades de los miembros individuales del equipo para tomar decisiones precisas. El concepto final es la sensibilidad didáctica. El líder debe ser sensible para ponderar la recomendación de cada miembro del equipo para alcanzar una decisión general.

Finalmente podemos concluir, que todos estos elementos son variables que siempre se presentarán en los equipos de trabajo. En dirección al favoritismo sobre el crecimiento en grupo y metas alcanzar, como la desunión de cada miembro cuando no se exponen las diferencias entre compañeros o las contribuciones de esfuerzo por cada uno de ellos no es reconocida ante el equipo que conforman, pueden desarrollar conflictos y estancamientos para la mejorara del clima en las funciones que tienen enmendaras.

## ACTIVIDAD EXPERENCIAL

(40 min)

Técnica: Diálogo – discusión

Material: hojas blancas, presentación en PowerPoint, cañón,

Desarrollo:

El instructor expondrá mediante PowerPoint los procesos interpersonales, el proceso cognoscitivo y toma de decisiones que se da dentro de los equipos de trabajo. Durante la exposición el instructor invitara a los participantes a opinar acerca de tema y de qué forma consideran que se dan estos procesos o que implican estos para que se den.

Los participantes pondrán atención y darán la mayor aportación acerca del tema, desde su experiencia personal.

## DUDAS Y COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(30 min)

Técnica: la telaraña

Material: estambre

Desarrollo:

Retomando de la exposición anterior sobre cómo funcionan los equipos de trabajo y aclarado todas las dudas, el instructor pedirá a los participantes que se sienten en círculo a fin de que puedan verse unos a los otros.

El instructor dará las siguientes instrucciones: de acuerdo al tema que ahorita expuse con el apoyo de ustedes, realizaremos ahora otra actividad para reforzar conocimientos “En la toma de decisiones” tengo un estambre en mi mano, yo iniciaré cuál es mi estilo para tomar una decisión, posteriormente lanzaré el estambre a otra persona y ella tendrá que compartirnos cómo es su forma de tomar decisiones y así sucesivamente hasta que se forme la telaraña y todos tengan ya opinado.

## EVALUACIÓN

(10 min)

El instructor entregará un cuestionario “toma de decisiones” (Anexo E-B) el cuál contestarán de forma personal y sincera, una vez que terminen de contestar se lo entregarán al instructor para continuar con el ultima tema.

## Anexo 3-B Cuestionario de delegación de toma de decisiones a equipo

Instrucciones: Evalué su conducta en cada situación para el equipo que usted haya seleccionado empleando la siguiente escala

1	2	3	4	5
Casi nunca	Rara vez	Algunas veces	A menudo	Casi siempre

Asigne el valor apropiado a cada afirmación.

### Potencia

- \_\_\_\_\_ 1 el equipo tiene confianza en sí mismo
- \_\_\_\_\_ 2 El equipo creía que podía ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad
- \_\_\_\_\_ 3 El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño
- \_\_\_\_\_ 4 El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas
- \_\_\_\_\_ 5 El equipo no visualizaba su trabajo como demasiado difícil

### Significado

- \_\_\_\_\_ 6 al equipo le importaba lo que hacía
- \_\_\_\_\_ 7 El equipo creía que su trabajo era valioso
- \_\_\_\_\_ 8 El equipo consideraba que sus metas de grupo eran importantes
- \_\_\_\_\_ 9 El equipo creía que sus proyectos eran trascendentes
- \_\_\_\_\_ 10 El equipo visualizaba su trabajo como demasiado difícil

### Autonomía

- \_\_\_\_\_ 11 El equipo podía elegir diversas rutas para hacer su trabajo
- \_\_\_\_\_ 12 El equipo determinaba la forma en que se hacían las cosas
- \_\_\_\_\_ 13 El equipo tenía mucha libertad para sus acciones sin que interviniera la administración
- \_\_\_\_\_ 14 El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas
- \_\_\_\_\_ 15 El equipo podía rotar tareas y encargos de trabajo entre sus miembros.

### Impacto

- \_\_\_\_\_ 16 El equipo evaluaba la medida en la que avanzaba en sus proyectos
- \_\_\_\_\_ 17 El equipo tenía
- \_\_\_\_\_ 18 un impacto positivo en otros empleados
- \_\_\_\_\_ 19 El equipo tenía un impacto positivo en los clientes
- \_\_\_\_\_ 20 El equipo alcanzaba sus metas
- \_\_\_\_\_ 21 El equipo marcaba una diferencia en la organización.

\_\_\_\_\_ **Total:** súmelos puntos de todas las afirmaciones. Este total es la calificación de su percepción de la delegación de autoridad al equipo para la toma de decisiones. Las calificaciones pueden estar entre 20 y 100; aquellas entre 20 y 45 sugieren una baja delegación de las decisiones (un bajo empowerment). Calificaciones de 4 a 74 indican niveles moderados de delegación de autoridad para la toma de decisiones. Calificaciones de 75 a 100 revelan una delegación significativa o muy alta de toma de decisiones por parte del equipo.

## a. Tácticas para resolver conflictos en los equipos

### DESARROLLO

(15 min)

Ante las diferencias entre las personas se dan diversas posturas, que forman parte del estilo interpersonal de cada individuo, pero que es de suma importancia, si llegan a surgir diferencias de cierta gravedad, lo más apropiado es abordarlas. Desde la postura de Blanke y Mouton (1964, en Rodríguez, 2005). Se Plantean cinco tácticas básicas:

6. Evitación: se utiliza frecuentemente y se justifica indicando el dicho de que “el tiempo cura todas las heridas”, lo cual solo parcialmente es verdad.
7. Suavización: se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de mantenerse unidos para “limar asperezas”, pero el conflicto continúa actuando subyacente.
8. Supresión: se hace uso del poder para prohibir que las diferencias afloren.
9. Compromiso: cada parte se priva de algo por igual en beneficio de la unidad, pero generalmente no queda ninguna plenamente satisfecha.
10. Confrontación: el conflicto se aborda directamente y se explora el proceso que ha tenido lugar entre las partes a fin de localizar las fuentes del conflicto, aclarar malentendidos y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Estas cinco tácticas figuran ordenadas de menos a más activas, lo cual implica de menos a más arriesgadas. La elección de uno o de otra depende, en cierto modo, de las circunstancias.

Dubrin (2000) menciona que los administradores dedican hasta El 20 % de su tiempo laboral a manejar conflictos. El líder que aprende a hacerlo en forma eficaz aumenta su productividad. A continuación se describen cinco estilos o métodos básicos para resolver conflictos:

Imponer: se basa en el afán por ganar con base en los intereses de la otra parte, o por dominar. Es probable que una persona con estilo impositivo se

coloque en situaciones de luchas por poder de perder-ganar (“yo gano, tu pierdes”) que dan por resultado un trabajo de equipo deficiente.

Complacer: este estilo es partidario de tranquilizar o de satisfacer los intereses del otro, sin atender los propios.

Compartir: el estilo que lleva a compartir esta a medio camino entre el dominio y la complacencia. Las personas que comparten prefieren la satisfacción moderada, aunque incompleta, de las dos partes. El resultado es el compromiso.

Colaborar: refleja interés por la satisfacción plena de los deseos de ambas partes. Se basa en una filosofía subyacente de ganar-ganar, es decir, la creencia de que, una vez que se haya resuelto el conflicto, ambas partes deben ganar algo valioso.

Evitar: la persona que evita combina la falta de cooperación con la falta de seguridad en sí misma.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(15 min)

Técnica: diálogo- discusión

Material: tarjetas blancas

Desarrollo:

El instructor expondrá en tarjetas blancas las tácticas principales que se pueden manejar dentro de un equipo de trabajo cuando hay conflictos entre ellos. Por otro lado los participantes pondrán atención y brindaran aportaciones.

Cada vez que el instructor señale una táctica de conflicto, los participantes verbalizaran en qué momento han actuado de dicha forma para evitar el conflicto.

### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 4-Ser o no un equipo

### 4.1 Funciones de un equipo

#### DESARROLLO

(10 min)

Otra perspectiva del proceso de grupo consiste en identificar las funciones de los miembros del equipo. Ya que cada equipo funcionara mejor si cada miembro sabe claramente que papel está desempeñando cada persona. La asignación de papeles no necesita ser permanente, por lo que estos pueden cambiarse de vez en cuando. Sin embargo, es importante que cada miembro del equipo sepa quién está desempeñando qué papel y cuándo lo está haciendo. A continuación se presentan las funciones más comunes que será en todos los equipos de trabajo (Ress, 1998).

- Coordinar el equipo
- Mantener al grupo concentrado en sus tareas
- Mantener al conjunto concentrado en trabajar unido como equipo
- Facilitar las reuniones del grupo
- Documentar los esfuerzos del equipo
- Apoyar al equipo dentro de la organización
- Colaborar y alcanzar el consenso
- Comunicarse con los miembros del grupo
- Comunicarse gente externa al equipo
- Contribuir y participar en los esfuerzos del equipo
- Cumplir con las tareas y los compromisos
- Buscar recursos y apoyos.

#### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: bolsita de sorpresas

Material: papelitos blancos, pluma, presentación de PowerPoint

Desarrollo:

El instructor indicará las siguientes instrucciones: en un papelito anotaran una función que consideran importante y básica que se da en los equipos de trabajo y lo doblarán.

Lo insertarán en la bolsa y una vez que todos los participantes hayan echado su papelito el instructor los revolverá en la bolsa de plástico y más tarde cada participante sacará un papelito y explicará porqué considera esa palabra como función dentro de un equipo y así sucesivamente con todos y para finalizar reforzará el tema el instructor.

## 4.2 Resultados que obtienen los equipos

### DESARROLLO

(10 min)

Uno de los aspectos que más atención ha recibido en la reciente investigación sobre los equipos ha sido el relacionado con los resultados, es decir con la eficacia. Aunque existen discrepancias al respecto, los principales criterios pueden resumirse (Gil & Alcover de la Hera, 2003) en la siguiente tabla 2.6

**Tabla 2.6 Principales criterios utilizados para valorar la eficacia o los resultados de los equipos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados productivos (que pueden medirse a través de la calidad, o de los errores).</li> <li>• Viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro. Consecuencias que el equipo- y el trabajo en equipo- tiene para sus miembros, o resultados socioemocionales (cohesión, satisfacción con el equipo, compromiso, implicación, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel general de innovaciones (incluye tanto la generación de idea o procedimiento nuevos como su ejecución).</li> <li>• Resultados individuales relacionados con el bienestar de los miembros (satisfacción personal, cambio de actitudes y desarrollo personal, incremento de las oportunidades de desarrollo de carrera, salud mental, etc.).</li> </ul>
--	--

Gil & Alcover de la Hera, 2003

Podemos decir que los resultados productivos entran en el rendimiento como en la eficacia para el desempeño de un equipo de trabajo. En definitiva, lo que se considere como “resultados productivos” debe estar claramente definido, puesto que ignorar algunas de estas dimensiones puede distorsionar la valoración que se haga del equipo. Así como la innovación se verá afectada en ciertas condiciones iniciales (heterogeneidad y cambio de miembros) como ciertos factores implicados en los procesos (claridad de objetivos y participación grupal).

## ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: ponte la camiseta

Material: hojas de colores, pluma, presentación de PowerPoint

Desarrollo:

El instructor realizará una exposición corta donde mencionará los resultados que obtienen los equipos de trabajo y al finalizar pedirá a los participantes que hagan una camiseta mini con una hoja de color y al terminarla anotarán en la manga derecha los resultados que obtienen como miembro de un equipo y de la manga izquierda anotarán resultados que obtienen a nivel personal. Al término de la actividad lo compartirán quienes deseen con todos sus compañeros.

### 4.3 Equipos de trabajo efectivos

DESARROLLO

(10 min)

Palomo (2012) considera que los equipos de trabajo deben reunir los requisitos básicos necesarios de un grupo para ser considerado como un equipo.

- d) Perciban que tienen un objetivo operativo común. Mientras que el objeto común de un grupo puede ser inespecífico, el de un equipo debe ser concreto y alcanzable.
- e) Se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben como una unidad diferenciada de las demás.. mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no constatada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida por todos.
- f) Desarrollan normas formulas de comportamiento que regulen las relaciones. mientras que en un grupo puede tener normas tácticas que solo se ocupan de la restricción de comportamiento no aceptables; el

equipo requiere de normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas de los miembros.

Cuándo las normas que se desarrollan en el grupo permiten la satisfacción de los objetivos individuales, el compromiso y la motivación, se están poniendo los peldaños necesarios para que las actividades a desarrollar por el equipo se realicen con un elevado nivel de efectividad (eficacia y eficiencia).

Palomo (2012) menciona que en concreto, las normas del equipo se enfocan hacia dos áreas claves:

✓ ***Normas para garantizar la consecución de los objetivos***

Un equipo eficaz es el que consigue sus propósitos. Para ello, se requiere establecer normas sobre los sistemas de dirección (división del trabajo, distribución de la autoridad, procedimientos, para solucionar problemas y conflictos.

✓ ***Normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas.***

Para que el equipo sea eficiente debe aprovechar todos los recursos disponibles, evitando cualquier desperdicio de energía. Para conseguirlo debe establecer normas precisas sobre los sistemas de recompensa para las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación que permitan establecer lazos de cohesión y apoyo mutuo.

## ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: juego de palabras

Material: palabras sueltas en papel blanco

Desarrollo:

El instructor solicitará a los participantes que hagan equipos de cuatro personas (puede variar) y le indicará que armen la definición de equipos de trabajo con 10 palabras la definición de equipos de trabajo.

Los participantes armarán una definición por equipo y le han sabe a los demás compañeros para después seleccionar la definición más completa y clara entre todos.

El instructor finalizará dando una breve explicación verbal o exposición acerca del tema, que corresponde en esta sesión.

### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

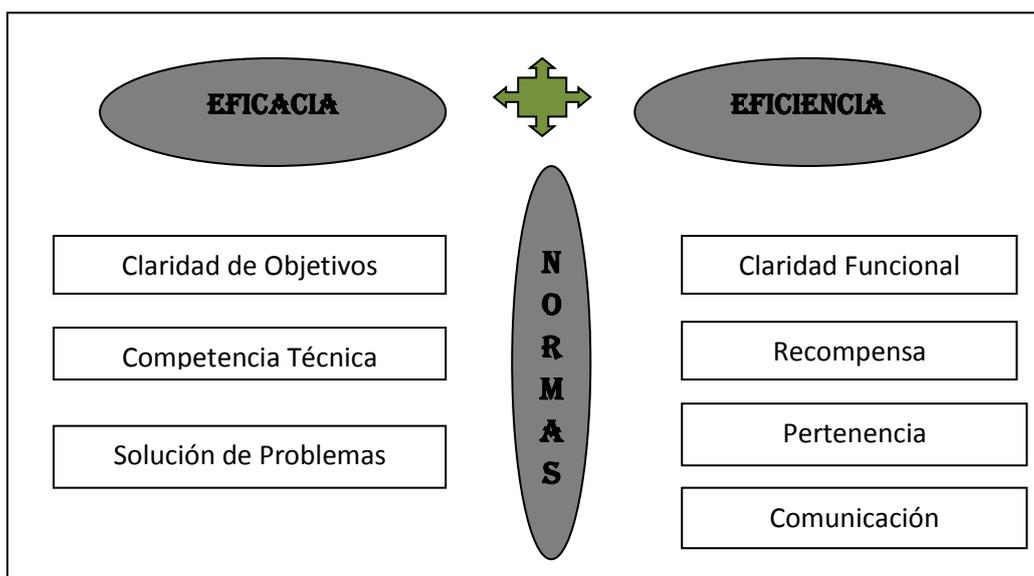
## 4.4 Características de un equipo de trabajo efectivo

### DESARROLLO

(120 min)

Palomo (2012) *menciona que* gracias al talento y a las necesidades que demanda la sociedad, en el campo laboral. Los equipos de trabajo son identificados con mayor facilidad, mediante las siguientes características (Ver figura 2.8).

**Figura. 2.8 Características de los equipos efectivos**



Palomo (2012)

**8) Claridad de Objetivos:** es el punto de referencia, hacia todos los miembros deben aunar y dirigir sus esfuerzos. El objetivo común es aquel que permite que cada uno de los integrantes conozca en qué medida está contribuyendo con su actuación al resultado global.

**9) Claridad de funciones:** Cada uno de los miembros debe ser capaz de explicar:

Como contribuye su trabajo y el de los restantes miembros también.

Lo que puede esperar de los demás miembros del equipo.

Lo que los demás miembros del equipo esperan de él.

**10) Competencia técnica:** los miembros del equipo deben tener la confianza en los restantes miembros del equipo; en que estos contribuirán con su esfuerzo y competencias al logro de los objetivos. Lo que implica dedicar tiempo, aprendizaje continuo y desarrollo personal.

**11) Comunicación:** ésta es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroalimentación. Para ello es necesario que el equipo desarrolle normas de respeto, para que los individuos puedan expresar opiniones y sentimientos, eliminando cualquier temor.

**12) Sistema de solución de problemas y conflictos:** los miembros del equipo deben desarrollar procedimientos para solucionar y afrontar los problemas. Estos procedimientos se basan en:

- La utilización de todo el potencial y la creatividad individual.
- La flexibilidad de los miembros para reconocer y aceptar el cambio como algo normal o necesario, adoptándose a los cambios en funciones y roles según las exigencias de los objetivos y de la situación concreta.
- La confianza en las competencias y motivación del equipo para alcanzar las metas previstas.

**Sistema de recompensa “positivo”:** los miembros del grupo desarrollan sistemas que permiten valorar las contribuciones de cada uno de los individuos tanto en lo referido a los objetivos como al proceso seguido para su logro. No debe olvidarse que el apoyo genera sentimientos de satisfacción y de compromiso con el equipo.

- 1) **Sentido de pertenencia:** *los miembros del equipo muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo; y manifiestan una alta motivación para acometer las actividades que permitirán afrontar con optimismo nuevas metas. .*

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL (120 min)

Técnica: análisis de la película “startrek: En la oscuridad)

Material: DVD, película

Desarrollo:

El instructor les indicará a los participantes que verán la película “startrek: En la oscuridad” del director J.J Abrahams y solicitará que durante la película hagan un análisis por escrito a fin de relacionar los temas ya visto en sesiones anteriores.

Los participantes tomarán la mayor atención e identificarán en que escenas se puede ver el trabajo en equipo, el trabajar como equipo, principios básicos del trabajo en equipo, funciones, procesos, características de equipo etc.

El análisis por escrito lo entregará en la siguiente sesión, sin embargo al término de la película verbalizarán sus opiniones acerca de la película, en caso de que dado el plazo no terminaron de ver la película, se quedarán hasta donde el tiempo establecido Se cumplió. El instructor considerará si pueden terminarla de ver o si les deja de tarea ver el final en casa.

### EVALUACIÓN

(10 min)

El instructor pedirá opiniones acerca de la película y brevemente un análisis verbal de lo que pudieron ver en la película (si terminaron de ver a tiempo la película o hasta donde se hayan quedado) y en la siguiente sesión entregará un análisis por escrito.

## 5-Como mantener un equipo de trabajo efectivo

### 5.1 Las 5´C (características) de trabajo en equipo

#### DESARROLLO

(10 min)

Como hemos comentado con anterioridad son muchas las características que requieren los equipos, para llegar a ser equipos de alto rendimiento. Palomo (2012) considera *que* la gran mayoría pueden ser clasificados en 10 c's (características) que exponemos a continuación:

- **Complementariedad.** Es muy probable que cada miembro domine una parcela determinada del proyecto. Obvio es que requiere de todos los conocimientos, competencias y experiencias de los miembros de un grupo pues son necesarios para sacar el trabajo o proyecto adelante. Las sinergias son parte de la clave del éxito.
- **Comunicación.** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta y en libertad todos los miembros, es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales y/ o equipo.
- **Confianza.** Cada persona tiene que confiar en el buen hacer y la valía del resto de sus compañeros. Esa confianza la lleva aceptar anteponer el éxito del equipo al propio alarde personal. En éste proceso, el gestor /a del equipo juega un papel determinante en la creación de un clima de confianza.
- **Coordinación.** El equipo humano, junto con su responsable o gestor/ a, deben actuar de forma sistemática y organizada para así conseguir que proyecto alcance los hitos y fechas establecidas, y de esta manera puedan tener éxito.
- **Conflictos resueltos.** El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí, solo el responsable del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por personas involucradas y a tiempo pues no se debe debilitar en el tiempo. Cuando se conducen en forma adecuada puede ser beneficioso pues:

© Hacen que los conflictos emerjan a la superficie y se resuelvan

- ⊙ Estimulan la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista, incluso cuando hay planteamiento muy divergente.
  - ⊙ Favorecen que las personas busquen nuevos enfoques; luego puede fomentar la creatividad y mejorar la forma de resolver problemas.
  - ⊙ Ayudan a crear el equipo, especialmente, cuando se afrontan de manera apropiada y oportuna. Sin embargo, si no se procede convenientemente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo y los proyectos a desarrollar.
- **Clarificar expectativas.** cada miembro del equipo deben tener claro lo que espera el/ ellas. Su falta de claridad es uno de los principales motivos del fracaso de los equipos. Si cada una de las personas entiende su responsabilidad, habrá menos enfrentamientos, y en consecuencia los objetivos individuales y/o del equipo, y al tiempo por los objetivos finales del proyecto y/ o de la compañía se cumplirá.
  - **Celebración del éxito.** Dado que cada persona desempeña un papel importante en el éxito o el fracaso de un proyecto o en la consecución de los objetivos, solo tiene sentido celebrar los logros en equipo.
  - **Consenso.** es importante entender y cumplir con las normas que el equipo tiene para llegar a un consenso o a soluciones colegiadas. Por lo tanto, se tiene que establecer el consenso en el proceso de toma de decisiones en relación a: como la información se recopila y comparte; como se procesa la información; como se exploran nuevas opciones; cuando se adopta una decisión al respecto.
  - **Constancia.** Implica la dedicación que pone el equipo para llegar a la meta u objetivo deseado, se requiere que las personas disfruten lo que hacen
  - **Compromiso.** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su desempeño en sacar el trabajo adelante.

Si el equipo cumple con estos parámetros, los resultados serán beneficiosos no solo para la organización sino, para ellos mismos también.

#### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(20 min)

Técnica: análisis de la película

Material: presentación de PowerPoint o rota folio

Desarrollo:

El instructor solicitará que le entreguen el análisis que se llevaron de tarea y pedirá a los participantes que verbalicen acerca del análisis que realizaron, si se les dificultó o generó dudas en ellos. El instructor retroalimentará el análisis en 10 min.

Más tarde al concluir esa actividad el instructor expondrá en 10 min el siguiente tema que es las c's del trabajo en equipo mediante PowerPoint y se apoyará de la película para dar ejemplos de cómo ver esas características. Por parte de los participantes aportarán ejemplos ajenos de la película.

#### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema

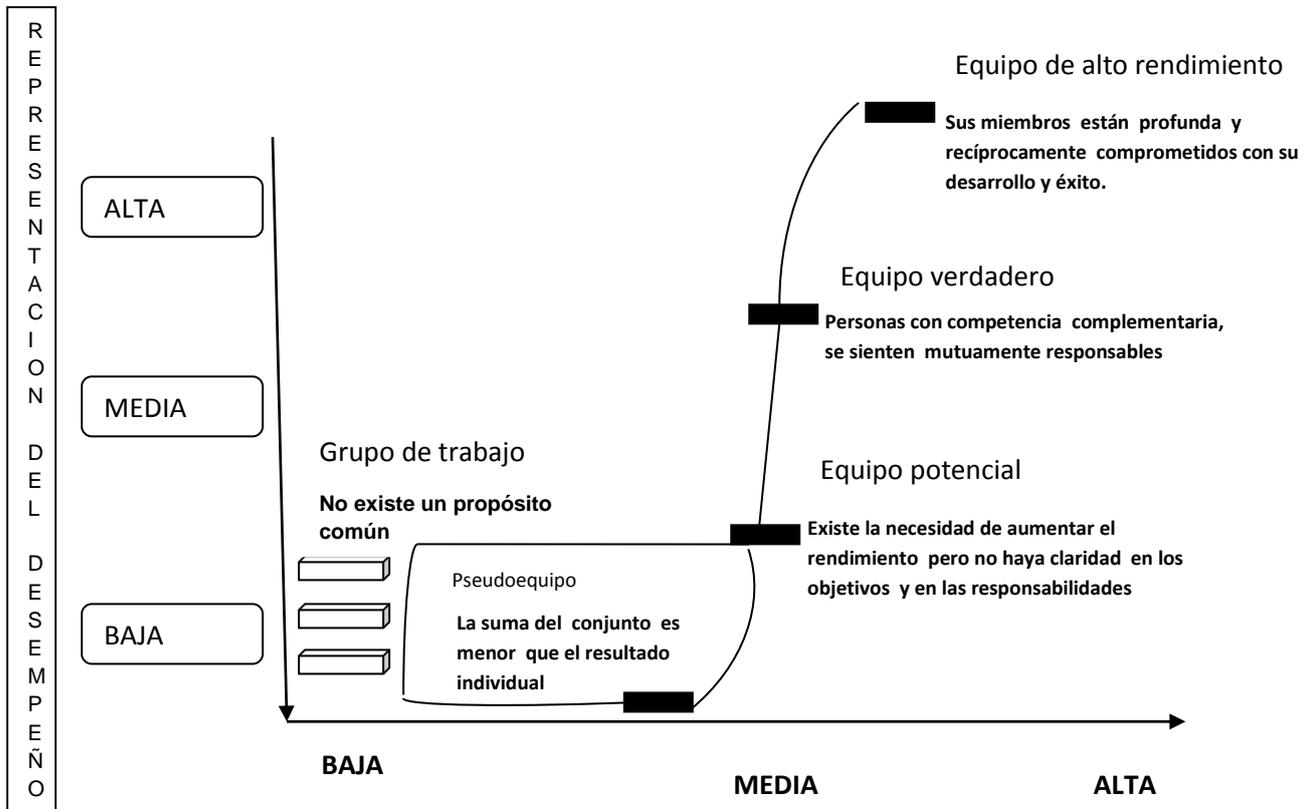
## 5.2 La curva de rendimiento de los equipos

#### DESARROLLO

(10 min)

Una de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son claves para la ejecución de estos y el enfoque que a adoptar por el equipo. Para ello, es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde el estadio inicial de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento. Las características de cada uno de los estadios son (ver gráfica 2.9)

**Gráfica 2.9 Curva de alto rendimiento de los equipos**



Palomo (2012)

- Grupo de trabajo

No existe un propósito común. Las personas participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, mejores prácticas o perspectivas;

Tomar decisiones y coordinar practicas. Cada persona asume sus responsabilidades pero no del todo.

- Seudoequipo

Es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna, ni establecen responsabilidades conjuntas. Además, sus interacciones suelen afectar el rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.

- Equipo potencial

Es un grupo que es consciente de su necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento. Sin embargo, no lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común.

- Equipo verdadero

Se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y se siente mutuamente responsable.

- Equipo de alto rendimiento

Es lo máximo a los que se pueden aspirar y llegar. Sus miembros están y se siente profunda y recíprocamente comprendido con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás. Muestran un nivel de compromiso emocional extraordinariamente alto. En ocasiones, excede al ámbito escrito del equipo. Mantienen una relación muy estrecha y comparten la responsabilidad. Los niveles de rendimiento, tanto individual como en equipo.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: en ¿dónde estoy?

Material: hoja blanca, presentación de PowerPoint

Desarrollo:

El instructor explicará en qué consiste la curva de rendimiento de los equipos y una vez terminará la explicación, le pedirá a los participantes que en una hoja blanca dibujen la grafica que el mostro durante su presentación e indiquen en qué posición consideran que se encuentran y que consideran que les hace falta para mejorar. Al terminar los participantes la actividad lo compartirán con sus compañeros

### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 5.3 Intervenciones para formar los equipos de trabajo

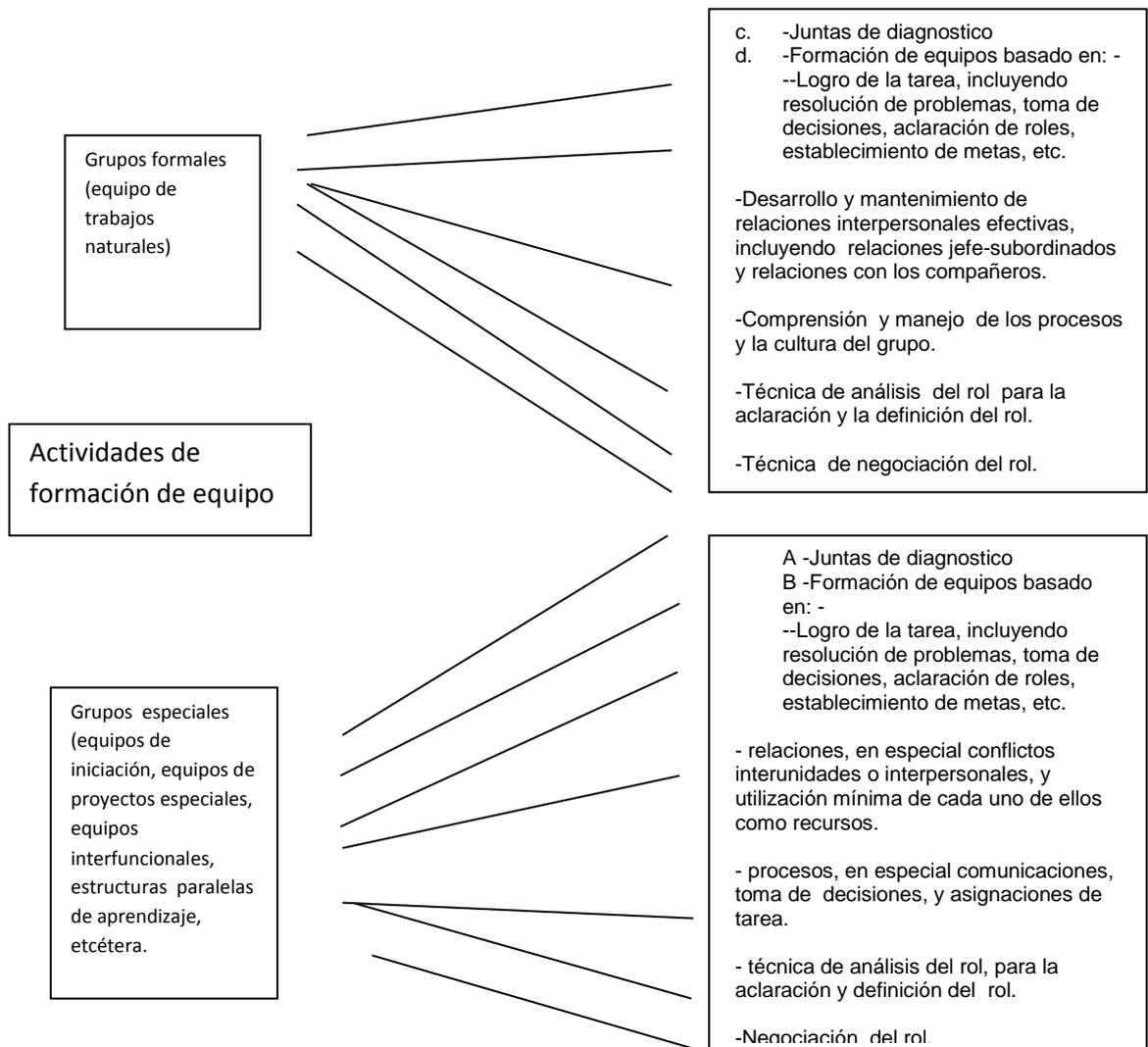
### DESARROLLO

(10 min)

Probablemente el grupo de intervenciones más importantes en el desarrollo organizacional lo constituyen las actividades de formación de equipos, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

French y Bell (1996) considera algunas intervenciones que se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos grupo formal (ver figura. 2.10).

#### 2.10 Variedades de intervenciones de formación de equipos



French y Bell (1996)

French y Bell (1996). Consideran Otras intervenciones que se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puestos en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta en marcha de una planta; grupos comando; equipos de proyectos interfuncionales; y comités.

Las intervenciones de la formación de quipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnostico, logro de tareas, relaciones de equipo y proceso de equipo y de la organización.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: sopa de letras

Material: hoja blanca, presentación de PowerPoint

Desarrollo:

El instructor explicará por medio de presentación de PowerPoint en qué consiste las intervenciones para formar equipos, al finalizar pedirá a los participantes hacer dos equipos en número equivalentes y entregará el tema de grupo formales al primer equipo y al segundo el tema de grupos especiales.

Más tarde, pedirá a los equipos que realicen una sopa de letras para el equipo opuesto con el tema que asigno el instructor y una vez que se entreguen los dos equipos la sopa de letras el que resuelva primero el ejercicio explicará en qué consiste el tipo de grupo que les tocó. Posteriormente explicará el otro equipo brevemente el otro tipo de grupo que les toco desde su lugar.

### DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## 5.4 Ventajas y desventajas sobre equipos de trabajo

### DESARROLLO

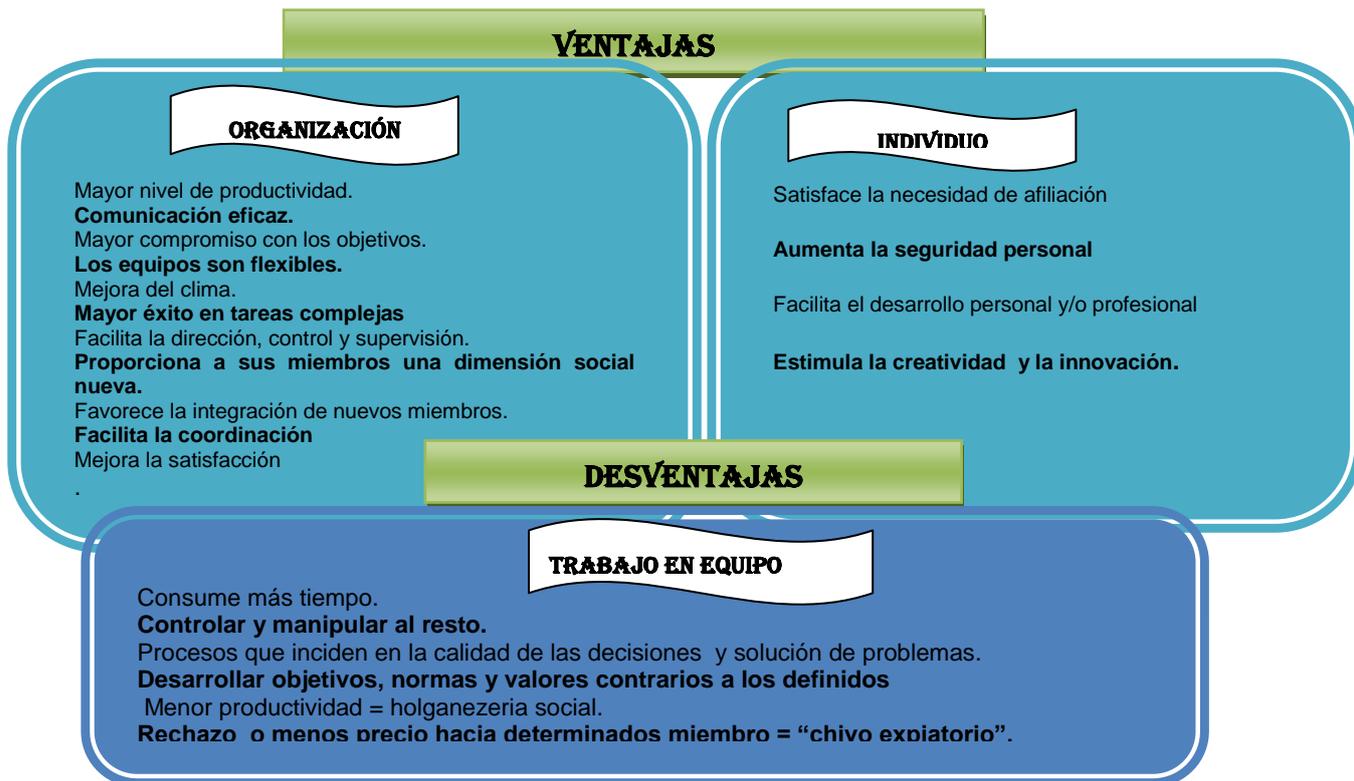
(10 min)

Hemos expuesto un amplio contenido sobre la formación de equipos de trabajo como herramienta propia para la mejora de trabajo en conjunto. Es preciso, analizar las ventajas que tiene para las personas que forman parte de los equipos de trabajo.

Son múltiples las investigaciones que se han desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones, y para los individuos, de la implantación de los sistemas de trabajo en equipo. Por ejemplo, se ha comprobado que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de objetivos y en la interpretación y análisis de resultados, hace que las decisiones sean mejor comprendidas, aceptadas y llevadas a la práctica (Palomo, 2012).

Por ello es importante ahora ver los pros y contras que acarrea este papel para la eficacia en los equipos de trabajo y el trabajo en equipo, visto anteriormente como dos componentes diferentes, pero con la misma dirección y busca de productividad en el desempeño laboral. Palomo (2012) menciona las principales ventajas que, los sistemas de trabajo en equipo presentan frente a los tradicionales, con respecto a la organización (ver figura 2.11).

Figura 2.11 ventajas de los equipos de trabajo



Palomo (2012)

Podemos concretar que la formación de equipos siempre nos favorecerá, si se forman de la forma adecuada bajo los lineamientos expuestos en este capítulo. Cabe mencionar que siempre se correrá el riesgo, de que los resultados no sean los esperados, sin embargo hay medios para rescatar potencial y habilidades del personal que labora en una organización, institución, empresa etc.

### ACTIVIDAD EXPERIENCIAL

(10 min)

Técnica: lluvia de ideas

Material: presentación de PowerPoint

Desarrollo:

Al terminar la actividad anterior el instructor mencionará el siguiente tema que toca ver y pedirá a los participantes que mencionen una ventaja y desventaja sobre los equipos de trabajo a cada participante.

Una vez que los participantes hayan mencionado una ventaja y desventaja de forma individual, entre todos determinarán las más sobresalientes, así mismo el instructor retroalimentará en la temática.

## DUDAS O COMENTARIOS

(10 min)

Éste espacio es para que se puedan responder aquellas dudas que tengan los participantes o escuchar comentarios para enriquecer el tema.

## FIN DEL TALLER

- Al finalizar con la última actividad el instructor entregará un cuestionario de “diagnosticar la necesidad de formar equipos de trabajo” (Anexo 4) que contestaron al inicio de comenzar el taller dando las siguientes instrucciones:

*“Hemos concluido satisfactoriamente y como parte final de su evaluación quiero pedirles por favor que contesten este cuestionario que les entregue en un inicio cuando iba comenzar el taller, en cuanto terminen favor de hacérmelo llegar”.*

- Cuándo entreguen todo su cuestionario correspondiente. El instructor pedirá a los participantes los que deseen; argumentar brevemente como se sintieron durante el taller.
- Terminando de argumentar su experiencia los participantes, él instructor dada las gracias por la participación durante el taller y poder haber concluido satisfactoriamente.
- Más tarde proseguirá a entregar diplomas para cerrar el taller.

## V. Referencias bibliográficas

- Alcover H.C. M., Martínez, I. D., Rodríguez. y Domínguez, B. R. (2004) Introducción a la psicología del trabajo. España. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana.
- Ballenato Prieto G. Trabajo en equipo: dinámica y participación en los grupos. Madrid. Pirámide SA; 2001.
- Benavides, P. (2004) Administración. México. Editorial MC Graw-Hill
- Carreño Carreño, G. (2012) Equipos. México. Editorial Delta
- Dubrin. J (2000) Fundamentos de administración. México. Editorial Thompson.
- Gil. R, F. y Alcover de la Hera. L. (2003) Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid. Alianza
- Guizar, M. (2004) Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México. Editorial. Mc Graw Hill / Interamericana.
- Hartzler, M y Henry, J (1999) Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo: cómo preparar el mejor equipo. México. Editorial Oxford UniversityPress
- Hellriegel, Don & Slocum, John W. Jr (2004) Comportamiento organizacional (10 ed). México. Editorial Thomson.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael (2006) comportamiento organizacional (7 ed.) España. Editorial Mc Graw Hill/ España.
- Landy J.F y Conde, J. M (2005) Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. México, 1ª Edición, Mc-Graw-Hill.
- Muchinsky, P, M. (2007) psicología aplicada al trabajo. México. Editorial Cengagelearning.
- Palomo, V. (2012) liderazgo y motivación en equipos de trabajo. 7ª. México. Editorial Alfa omega
- Santrock, W. (2004) Introducción a la psicología. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Rens, F. (1998) Equipos de trabajo: 10 pasos para obtener resultados. México Editorial. Prentice Hall.

## VI. Anexo 4

### Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos de trabajo

I. Identificación de problemas: ¿Hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?						
		Poca evidencia	cierta evidencia		alta evidencia	
1.	Descenso productivo o de los Resultados de su unidad de trabajo	1	2	3	4	5
2.	Agravios o quejas internas	1	2	3	4	5
3.	Conflictos u hostilidad entre los miembros	1	2	3	4	5
4.	Confusión sobre las tareas o Relaciones poco claras entre los Integrantes.	1	2	3	4	5
5.	Metas confusas o poco Compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6.	Apatía o falta de interés o de Participación general.	1	2	3	4	5
7.	Carencia de innovación, de deseos De asumir riesgos, de imaginación Creativa o de iniciativa	1	2	3	4	5
8.	Juntas de staff ineficientes	1	2	3	4	5
9.	Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10.	Comunicación deficiente. los Integrantes sienten temor de hablar, No se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5
11.	Falta de confianza entre el jefe Y los miembros, o entre estos.	1	2	3	4	5
12.	Las decisiones no son comprendidas O aceptadas	1	2	3	4	5
13.	El personal siente que el trabajo correcto No es reconocido ni recompensado	1	2	3	4	5
14.	No se estimula al personal para Lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5

Calificación: sume las calificaciones de los 14 puntos. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.

Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.

Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipo.

Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.