Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

“Equipos de alto rendimiento, una herramienta de la cultura organizacional”.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

P r e s e n t a : **Noé Fraide Barrios**

T u t o r : **Dr. Carlos E. Puga Murguía**

México, D.F. 2011

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

A Dios Padre, a Nuestros Señor Jesucristo y a la Virgen María, quienes han llenado mi interior con una fuerza de Fe inexplicable y con la que todos los días me recuerdan lo pequeño que soy ante la interminable bastedad de maravillas creadas y que nos regala la vida… por ello me queda claro que mi misión en esta vida es prepararme continuamente para servir a mis semejantes y respetar toda forma de vida.

A mis padres quienes desde el cielo me siguen cuidando, por que me enseñaron los valores de respeto, honestidad, entrega y perseverancia ante las situaciones difíciles de la vida.

A Sandra mi esposa, por su apoyo, lealtad y entrega, quien me enseño que el amor nos está en el otro sino, en todo el bien que uno desea para sí, lo convierte en obras para otros.

A todos mis profesores de Maestría, cuyo apoyo, conocimientos y experiencias transmitidas, me permitieron conformar un mejor y más amplio conocimiento profesional de las disciplinas administrativas, pero muy en especial a la Maestra Adriana José Valenzuela y al Dr. Carlos Puga Murguía, por ser mis principales aliados y guías para la consecución de la presente investigación. A todos ustedes mi más sincero agradecimiento por ser formadores con un corazón entregado y quienes a pesar de ser expertos en sus áreas, siempre mostraron su mejor disposición, sencillez y tiempo, lo que hace de todos ustedes personas con un enorme valor y calidad humana. Por ustedes, la UNAM continúa siendo una de las mejores instituciones de enseñanza en Iberoamérica, siempre en busca de la excelencia académica.

“Equipos de alto rendimiento, una herramienta de la cultura organizacional”

Í n d i c e

Introducción. 3

Ficha técnica de la investigación. 5

Capítulo 1. Cultura organizacional. 7
1.1 ¿Qué es la cultura organizacional? 7
1.2 Características de una cultura organizacional. 7

Capítulo 2. Equipos de alto rendimiento. 12
2.1 ¿Qué son los equipos de alto rendimiento? 12
2.2 Características de los equipos de alto rendimiento. 14

Capítulo 3. Características de la biblioteca de la Facultad de Medicina. 21
3.1 Antecedentes. 21
3.2 Contexto. 24
3.2.1 Recursos humanos. 24
3.2.2 Nivel académico. 24
3.2.3 Sueldos y salarios. 24
3.2.4 Cultura laboral. 25
3.2.5 Descripción general de las instalaciones. 26
3.2.6 Acervos. 26
3.2.7 Servicios tradicionales. 27
3.2.8 Servicios innovadores. 28
3.3 Estructura organizacional. 31
3.4 Actores principales. 32
3.4.1 Misión. 32
3.4.2 Visión. 32
3.4.3 Valores. 32
3.4.4 Entorno organizacional. 32
3.4.5 Contrato colectivo de trabajo. 33

Capítulo 4. Metodología – construcción del instrumento. 36
4.1Objetivo. 36
4.2 Planteamiento del problema. 36
4.2.1 Justificación. 36
4.2.2 Criterios para evaluar el valor potencial de la investigación. 37
4.2.3 Hipótesis de la investigación. 40
4.3 ¿Cuáles son las variables que conforman a los equipos de alto rendimiento? 40
4.4 ¿Cómo se miden o evalúan los equipos de alto rendimiento? 40
4.5 ¿Cuáles son los tipos de escalas de validez para los equipos de alto rendimiento? 43
4.6 Cuadro operacional de variables. 44

Capítulo 5. Aplicación y resultados. 58
5.1 Medición de resultados (confiabilidad y validez). 58
5.2 Análisis de resultados de la muestra seleccionada. 59
5.2.1 Resultados de variables externas. 77
5.2.2 Resultados de variables grupales. 79
5.2.3 Resultados de variables individuales. 80

Conclusiones y recomendaciones. 83

Bibliografía. 92

Anexos. 94

Introducción.

La presente investigación se realizó en la biblioteca de la Facultad de Medicina de la UNAM, abarcando un periodo de los meses de agosto a diciembre de 2010 y tiene como objetivo identificar las características de equipos de alto rendimiento como una herramienta que forme parte de la cultura organizacional de esta dependencia universitaria. Todo ello hizo necesario que la metodología utilizada para comprobar la hipótesis planteada iniciaría creando un instrumento de medición con las variables de características bien identificables sobre equipos de alto rendimiento. Dicho instrumento fue una adaptación del *"cuestionario de desempeño del equipo"* de Fran Rees, del *"Cuestionario para la formación de equipos de trabajo eficaces"* de Mathieu y Mynard y del *"Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos*" de Warren, buscando que los resultados cumplan una finalidad académica y porqué no, una finalidad laboral de la unidad analizada. El instrumento utilizó una escala de Likert para su medición con categorías de respuesta de "en total desacuerdo" a "en total acuerdo", con intervalos de respuesta de 5 opciones, codificándolas con valores del 1 al 5.

Posteriormente una vez aplicado el instrumento de medición, se procedió a validar su confiabilidad mediante el software estadístico SPSS, apoyándome en las técnicas de t de student y el Alpha de Cronbach, cuyo resultado alcanzó una confiabilidad del 98%.

El análisis de los resultados permitieron comprobar que casi la totalidad de variables de equipos de alto rendimiento, las cuales se dividieron para fines prácticos y académicos en tres categorías: externa, grupales e individuales, forman parte de la cultura organizacional en la que se desenvuelven y se desarrollan los diferentes equipos o departamentos de la unidad analizada. Sin embargo, una buena parte de los integrantes de los equipos sí llega a reconocerlas como parte fundamental de sus funciones, mientras el resto de los miembros, aun no reconoce o evita participar de las características identificadas como de alto rendimiento.

Para darle buen término a la presente investigación, se procedió a integrar las conclusiones y recomendaciones que consideré pertinentes y que lograran darle a la

misma, una utilidad futura en ámbitos como: el laboral para apoyar las decisiones de los directivos de la unidad analizada, en el académico para futuros estudios en el campo administrativo, y en el social esperando se puedan beneficiar tanto usuarios, empleados, así como funcionarios, cuando dentro de sus posibilidades implementen y reconozcan equipos de alto rendimiento como una herramienta que forme parte de su cultura organizacional y que estos permitan realizar un trabajo de calidad en el servicio que esta organización brinda.

Ficha técnica de la investigación.

Objetivo de investigación:
Identificar las características de los equipos de alto rendimiento como una herramienta que forme parte de la cultura organizacional de la biblioteca de la Facultad de Medicina.

Hipótesis:
Al identificar las características de equipos de alto rendimiento, existirá la posibilidad de que éstos se consideren una herramienta que forme parte de la cultura organizacional de la biblioteca de la Facultad de Medicina de la UNAM.

Universo:
Biblioteca de la Facultad de Medicina de la UNAM, en la Ciudad de México.

Muestra:
60 trabajadores de la biblioteca con diferente categoría y jerarquía.

Fuentes de información primarias:

- Trabajo exploratorio mediante la aplicación de un cuestionario construido mediante un instrumento de elaboración propia, adaptado con fines académicos para el objetivo de esta investigación con tres instrumentos de autores que han estudiado equipos de trabajo y equipos de alto rendimiento.
- Entrevistas con el coordinador del sistema bibliotecario de la Facultad de Medicina y jefes de biblioteca.
- Observación directa de funciones

Fuentes de información secundarias:

- Bibliografía, artículos de revistas y la Web sobre el tema de *"cultura organizacional" y "equipos de alto rendimiento"*.
- Estadísticas del informe anual 2009 de la Coordinación Sistema Bibliotecario de la Facultad de Medicina, manuales de organización y de procedimientos de esta misma coordinación.

- Reglamento interno de trabajo.
- Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato de Trabajadores de la UNAM.
- Software estadístico para el análisis de la información con las técnicas T de Student y Alpha de Cronbach que permitieron validar y dar una confiabilidad del 98% al instrumento de medición.

Recursos de trabajo.

- Recursos materiales: La unidad analizada cuenta con sistema de aire acondicionado, sanitarios, buena iluminación, botes recolectores de basura, cocina y elevador, además de todos loas acervos bibliográficos, mesas y áreas de estudio, de cómputo, oficinas principales. La coordinación de la unidad analizada me facilitó recursos como: equipo de cómputo, red inalámbrica para conexión a Internet, e impresora y un área amplia de reuniones para aplicar el cuestionario. Software para análisis estadístico.
- Recursos humanos: trabajadores y directivos entre los 23 y 65 años con las siguientes categorías de funciones: funcionario, jefatura de departamento, jefe de biblioteca, jefatura administrativa, académico, bibliotecario, vigilante, secretaria, oficial administrativo, honorarios, asistente de procesos, técnico, multicopista y auxiliar de intendencia
- Otros recursos: para el presente estudio solo utilicé una inversión baja para papelería.

Periodo del trabajo exploratorio:
De agosto a noviembre del 2010

Análisis de resultados, comprobación de la hipótesis, conclusiones y recomendaciones de la investigación:
Noviembre y diciembre 2010

Capítulo 1. Cultura Organizacional.

1.1 ¿Qué es la cultura organizacional?

De acuerdo con Jones (2006), la cultura organizacional comprende el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. En esencia, la cultura organizacional refleja las formas peculiares en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás dentro y fuera de su institución.

Para Schein (2004), la cultura organizacional es el patrón de artefactos y normas, de valores y suposiciones básicas de cómo resolver problemas cuyos resultados positivos justifican enseñarlas a los demás. La cultura es un proceso de aprendizaje social; es el resultado de decisiones y experiencias previas referentes a estrategias y al diseño organizacional, todo ello les atribuye a los empleados a interpretar su vida diaria en la empresa.

Robbins (2010), define a la cultura organizacional como aquello que los empleados experimentan y perciben en la organización y que lo comparten como común a pesar de sus diferentes experiencias, jerarquías y funciones.

Sánchez Figueroa (2010), define a la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas dentro de una organización que guían y controlan el comportamiento de los trabajadores y de la entidad misma.

1.2 Características de una cultura organizacional.

Para Jones (2006), la cultura organizacional es transmitida y mantenida por los socios fundadores, así como, por sus líderes directivos a sus miembros a través del tiempo en una organización mediante sus valores, los procesos de inducción, ceremonias y ritos, anécdotas y uso del lenguaje.

Valores. Los valores de los fundadores los inspiran a iniciar su compañía y luego impulsan la naturaleza y las características que la definen. Así, el fundador de una organización y sus valores superiores y utilitarios tienen una influencia sustancial en los valores, normas y criterios de conducta que se establecen con el tiempo en la institución para que los miembros conozcan las conductas apropiadas y no apropiadas de comportamiento.

Procesos de inducción. La inducción es el proceso por el cual los recién llegados aprenden los valores y normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo, esto les permite comportarse en concordancia no solo porque piensan que deben hacerlo, sino porque piensan que estos valores y normas describen la manera correcta y propia de conducirse.

Ceremonias y ritos. Son encuentros formales en los que se reconocen sucesos de importancia para toda la organización y para ciertos empleados. Unos ejemplos son los *ritos de paso*, que determinan cómo se entra, se avanza en la organización o cómo se separan de ella. También están los ritos de integración, como los anuncios generales de éxito de la organización, fiestas de la oficina y comidas de la compañía que crean y refuerzan lazos entre los miembros. Otro ejemplo son los ritos de mejoramiento, como las cenas de premiación, boletines de prensa y ascensos de los empleados que permiten reconocer públicamente y premiar las aportaciones de los miembros.

Anécdotas y usos del lenguaje. Mediante las palabras o frases típicas de una institución que se dan a conocer mediante el lenguaje hablado que usa la gente para contextuar o describir acontecimientos ofrece claves importantes sobre normas y valores. El concepto de lenguaje de la organización abarca no solo el lenguaje hablado, sino también ¿cómo se viste la gente?, ¿qué oficinas ocupan?, ¿qué coches manejan? y la formalidad con que se dirigen unos con otros.

Schein (2004), menciona que la cultura organizacional, abarca los principales elementos que existen en diversos niveles de la conciencia y les otorga las siguientes características:

- Artefactos. Incluye la conducta observable de los empleados como vestido, lenguaje; estructuras, sistemas procedimientos y reglas; aspecto físico de la empresa (decoración, distribución de los espacios y nivel de ruido).
- Normas. Indican cómo los empleados deberían comportarse en ciertas situaciones. Son reglas escritas de conducta.
- Valores. Indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece su atención.
- Suposiciones básicas. Indican a los empleados la menara de percibir las cosas, de pensar en ellas y la actitud que han de adoptar, son principios indiscutibles sobre la manera de relacionarse con el entorno y con la naturaleza del ser humano, la actividad y las relaciones humanas.

Para Chiavenato (2007), la cultura de una organización ayuda a:

- Da a los empleados una visión de lo que la organización representa.
- Estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención al honrar como héroes a los integrantes de alta productividad y creatividad.
- Es fuente de estabilidad y continuidad para la organización lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.
- Permite a los empleados entender los procesos y conductas que interactúan dentro de la organización.
- Utiliza a los líderes como modelos que se deben emular.

Robbins (2010), hace una descripción de siete dimensiones que dan la idea general de la forma en que se conforma una cultura organizacional, las cuales son:

- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle.
- Orientación a resultados. Grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en conocer el proceso de cómo se logran dichos resultados.

- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en el que el trabajo se organiza en equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que los empleados son agresivos y competitivos en lugar de cooperativos.
- Estabilidad. Grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas.
- Innovación y toma de riesgos. Grado en que se alienta a los empleados a innovar y a tomar riesgos.

También el autor menciona que una cultura fuerte en una organización se logra cuando existe una conciencia relativamente alta sobre lo que es importante, lo que define un buen comportamiento de los empleados. Cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

De acuerdo con Robbins, la forma en que se trasmite la cultura organizacional es cuando los fundadores de la organización transmiten su filosofía a la alta administración quienes buscan regular dicha filosofía trasmitiéndola y filtrándola por medio de normas a los niveles bajos de la organización para que pueda existir un efecto positivo en la conducta de los empleados y posteriormente se busca la socialización de los trabajadores en sus distintas jerarquías para que todos conozcan la forma en que la organización hace las cosas. Para ello a través de la experiencia y el correr de los años los empleados aprenden a tener una identidad con la organización de diversas maneras como son: historias sobre personas y eventos importantes, rituales como premiaciones, festejos, conmemoraciones, ceremonias, etc., símbolos materiales que ayudan a reconocer quién es importante y tiene un comportamiento ejemplar, y por último el lenguaje que se utiliza para identificar y unificar a los miembros como son los términos únicos para describir al equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con el negocio o servicio.

Sánchez Figueroa (2010), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en detectar problemas en las organizaciones, integrar a personas bajo objetivos que persigue y formar equipos de trabajo. Además menciona que la cultura organizacional presenta una serie de características como:

- Identidad de los miembros. El trabajador identificado con una organización como un todo y sólo como trabajador.
- Énfasis en el grupo. La actividad del trabajo se organiza en grupos.
- Enfoque hacia las personas. Las decisiones en repercusiones de resultados en miembros de la organización.
- Integración de unidades. Trabajar de manera coordinada e independiente.
- Control. Uso de reglas, proceso, superación en conducta de individuos.
- Tolerancia al riesgo. Es el grado permitido al empleado para ser innovador, arriesgado, agresivo con su trabajo y con ganas de sobresalir.

Capítulo 2. Equipos de alto rendimiento.

2.1 ¿Qué son los equipos de alto rendimiento?

Antes de definir lo que son los equipos de alto rendimiento, comenzaré a definir los que son los equipos de trabajo de algunos autores de la administración.

Para Jones (2006), un equipo es un grupo cuyos miembros interactúan intensamente para alcanzar una meta u objetivo específico, también menciona que los grupos autoadministrados o de alto desempeño, son aquellos cuyos miembros han sido facultados o tienen la responsabilidad y autonomía para realizar partes identificables de trabajo y con ello mejorar la calidad, elevar la motivación de sus integrantes y los de otros equipos, lograr satisfacción de sus miembros, y reducir costos. En varias ocasiones los equipos de alto desempeño combinan tareas que los individuos realizaban por separado, de modo que el equipo se encarga de todo el conjunto de tareas que conduce a un producto final, servicio o a una producción identificable.

Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2008) se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Davis y Newstrom (2007), indican que los equipos de trabajo autónomo o autoadministrado son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo.

También estos autores mencionan que hay una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos conocida como creación de *equipos de trabajo autónomos o, autoadministrados*. Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Estos equipos operan mediante un proceso

participativo de toma decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior.

Chiavenato (2007) menciona que los equipos autosuficientes podrán ser de alto rendimiento cuando a través del tiempo y la experiencia tienen objetivos bien definidos, participan de manera responsable y entusiasta, se apoyan entre sí, tienen miembros con habilidades de acuerdo a sus roles, metas superiores y premios de equipo.

Robbins (2010) precisa que “la meta de los equipos de trabajo es el desempeño colectivo”. “La responsabilidad en los equipos es individual y colectiva”. En cuanto a las habilidades en los equipos son complementarias. “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”.

Cummings (2007) habla de equipos autodirigidos llamados también autoadministrados, autorregulados o de gran desempeño, los cuales están formados por personas que realizan tareas interconexas. Son responsables de un producto y servicio completos o de una parte importante de un proceso más amplio de producción. Controlan las conductas laborales de sus integrantes y deciden los objetivos y métodos de trabajo.

De acuerdo con Velázquez Mastretta (2005), un equipo de alto rendimiento es un conjunto de colaboradores interdependientes que persiguen un fin común, aunque sus tareas respectivas sean muy diferenciadas.

Fainstein (1997), centra la noción restringida de equipo en una pluralidad de personas que tienen que alcanzar un resultado a través de una tarea. Tarea que, en el sentido expresado en términos de resultados, es superadora cualitativamente y posiblemente cuantitativamente, de la tarea del grupo de trabajo.

2.2 Características de los equipos de alto rendimiento.

Jones (2006), menciona las características con las que los equipos de alto desempeño logran eficacia y ayudan a la organización a obtener una ventaja competitiva, las cuales son:

- Los equipos cuentan con suficiente responsabilidad delegada y autonomía para que se autoadministren, tienen la mínima supervisión.
- Se le asigna trabajo lo suficientemente complejo, de modo que requiera la ejecución de procedimientos diferentes.
- Los miembros del equipo deben tener la diversidad de habilidades necesarias para cumplir la tarea asignada al equipo.
- Tener la capacidad de trabajar con otros y desear ser parte de un equipo.
- El líder se caracteriza por guiar, asesorar y apoyar, no para supervisar.

De acuerdo con Koontz y Weirich (2008) "*No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones*".

Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;

- finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Para Davis y Newstrom (2007), las variables con que se identifican los equipos de alto desempeño son: habilidades multifuncionales, responsabilidad con los resultados y metas, identificación con la tarea, significado de la tarea (distribución y programación de las tareas), autonomía, retroalimentación de la calidad del trabajo y mejora continua.

De acuerdo con Chiavenato (2007), entre los factores que contribuyen directamente al éxito de los equipos de trabajo se puede mencionar: la integración cuidadosa, compartir información, una dirección clara y metas cuantificables para la rendición de cuentas, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación y la estimulación de la apertura al aprendizaje.

Para Chiavenato (2007), hay cuatro factores para que existan equipos eficaces:

1. Ambiente de apoyo. Implica motivar a los empleados a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones en la capacidad de los miembros para obtener logros.
2. Habilidades y claridad de roles. Los miembros de equipos deben estar razonablemente calificados para desempeñar sus puestos y tener el deseo de cooperar, entonces, los miembros responden voluntariamente a las demandas del trabajo y toman las medidas apropiadas.
3. Metas superiores. Estas metas se logran solo si todas las partes cumplen con lo que les corresponde y sirven para centrar la atención, unir esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos.
4. Premios de equipo. Los premios de equipo pueden ser financieros u otorgarse en forma de reconocimientos, además son más eficaces si los miembros del equipo los valoran, los perciben como posibles de obtener y se entregan como reconocimiento el desempeño laboral del grupo. Otra forma de reconocer el esfuerzo de sus integrantes es concederles autoridad para seleccionar nuevos miembros del grupo, hacer recomendaciones respecto de un nuevo supervisor o proponer sanciones para los nuevos miembros que violen las normas del equipo.

Para Robbins (2010), las siguientes son las características típicas asociadas a equipos eficaces:

- Objetivos claros. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se esperan que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.
- Habilidades importantes. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos.
- Confianza mutua. Los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás.
- Compromiso unificado. Se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición de dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos.
- Buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos.

Margerison y McCann (1993) en sus estudios tanto en el sector público como en el sector privado, han agrupado once principios (principios EAR) que caracterizan a los equipos de alto rendimiento y que a continuación enumero:

1) Cuentan con un líder integrador que evalúa el rendimiento del equipo y que comparte la coordinación con los miembros del equipo.
2) Fijan altos objetivos de rendimiento y regularmente los logran.
3) Obtienen un alto grado de satisfacción al tener funciones desafiantes y expectativas de éxito.
4) Encuentran un espíritu fuerte de cooperación y ayuda mutua.
5) Sus líderes, administradores o directivos son muy respetados al poner el ejemplo de realizar lo que se fijan como metas.
6) Las habilidades y funciones de sus miembros se adaptan aunque el EAR no tenga un perfil tan bien definido, es decir su naturaleza por hacer bien el trabajo de cada persona equilibra el trabajo.

7) Los EAR poseen un alto grado de autonomía para organizar sus actividades.
8) Aprenden rápidamente de sus errores buscando hacer las cosas bien en el futuro.
9) Están orientados hacia el cliente. Hacen todos los esfuerzos para identificar a quien están sirviendo, ya sea interna o externamente, para satisfacer sus necesidades.
10) Los EAR tienen grandes habilidades para solucionar problemas y regularmente analizan su rendimiento.
11) Los EAR están motivados, son entusiastas, ansían prosperar y trabajan duro.

Schermerhorn (2004), presenta los siguientes atributos de los equipos de alto desempeño:

- Participación. Todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad y la autoayuda.
- Responsabilidad. Todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- Claridad. Todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción. Todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- Flexibilidad. Todos los miembros quieren modificar y mejorar del desempeño.
- Concentración. Todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad. Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- Rapidez. Todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

Para Velásquez Mastretta (2005), un equipo de alto rendimiento debe contar con cinco condiciones indispensables que son:

1. Contar con un objetivo realista, entendible, consistente y desafiante.
2. Normas claras de trabajo de procesos, procedimientos, sistemas de trabajo.
3. Tácticas diarias de activación general.

4. Constante comunicación y retroalimentación de la información como energía aprovechable.
5. Reconocimiento y aceptación sinceras a los miembros del equipo.

Fainstein (1997), resume que las características de los equipos son tener un objetivo determinado, responsabilidad individual colectiva, resolución de conflictos, tareas específicas, cooperación, competencia y mecanismos de evaluación medibles.

Rees (1998), denota que hay características claves para un buen funcionamiento en los equipos de trabajo: metas, consenso, liderazgo de equipo, papeles, recursos, apoyo, pertenencia, hábitos y comportamientos que hacen de los equipos unidades productivas y cohesionadas.

Haciendo un paréntesis, deseo compartirles que en un artículo publicado en línea por la revista Forbes, donde el empresario y científico Sangeeth Varghese, en el mes de junio del 2010, con el título de "Compañías que lanzan puntapiés a sus empleados", el autor menciona que *"en muchas organizaciones el personal con cargo de mando continúa conservando un cerrado control sobre sus recursos, creyendo que no haciendo partícipes a sus subordinados en los planes de la organización será un forma más sencilla de logra ser un compañía exitosa; inhibiendo el desarrollo de otros, afianzan su poder y su autoridad para controlar a sus subordinados. Piensan que fomentando el miedo y dando –puntapiés-, se termina favoreciendo su persona y la salud de su organización"*.

El empresario menciona que *"la clase de directivos autoritarios que limitan el potencial de sus subordinados piensan que ganan poder desconociendo su valor". Indica que "aunque tardíamente, negocios y organizaciones que contaban con este estilo de liderazgo están realizando esfuerzos por cambiar hacia la concepción de verdaderos líderes de equipos eficientes, donde se benefician de una forma más equilibrada todos sus integrantes"*.

En el mismo artículo el líder de capacitación para negocios y co-fundador de Pluribus Partners, Michel Lee Stallard, al respecto menciona que *"una compañía que busca calidad y eficiencia debe contar con equipos de trabajo, donde el líder de cada equipo cuente con capacidades excepcionales de autoridad, pero con la humildad suficiente de reconocer los resultados que su equipo en participación conjunta están logrando, donde cada integrante obtenga beneficios y reconocimiento equitativo"*.

Guizar (2008), llama a los equipos de alto rendimiento, "equipos de trabajo autodirigidos" que se caracterizan por analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, no están integrados por más de 15 miembros, tienen clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr los objetivos organizacionales en busca de lograr un fin común. Intercambian funciones con flexibilidad y sus miembros cuentan con habilidades para un clima de respeto, lealtad y confianza.

Amozarrain (2000), considera los siguientes elementos necesarios para que los equipos trabajen con la máxima eficacia:

a) Tener un objetivo común que de identidad al equipo: Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Tienen claro cual es el trabajo del equipo y por que es importante. Pueden describir lo que el equipo tiene intención de alcanzar. Han desarrollado metas acordadas por todos, que se relacionan claramente con la visión del grupo y con el propósito, la misión y los valores de la organización a la cual pertenecen.

b) Tener una clara asunción de tareas y responsabilidades mediante una organización clara: Uno de los aspectos básicos de un equipo de alto rendimiento es la clara asignación de tareas y responsabilidades. Cada miembro del equipo debe conocer cuales son sus objetivos individuales que le competen. Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes.

c) Estar orientados al logro: La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes tanto internos como externo a los que están dirigidos.

d) Tener óptimos resultados: Evidentemente no podemos considerar a un equipo de alto rendimiento si sus resultados no lo demuestran. Para esto es necesario establecer unos indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos.

e) Generar un ambiente de confianza y asunción de riesgos al:

- Compensar y equilibrar en la medida de lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o feed-back que permita la mejora permanente del equipo.
- Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas.
- Contar con un ambiente de colaboración.

f) Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes: Aprender a desaprender y aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

Surowiecki (2004) reconoce que los equipos eficaces necesitan cuatro ingredientes:

1. Diversidad de opinión, información o perspectiva.
2. Decisiones independientes no influidas por otros.
3. Acceso a conocimiento descentralizado y a la autorización de tomar decisiones basadas en ese conocimiento.
4. Un mecanismo acumulativo que genere decisiones colectivas de decisiones privadas.

Capítulo 3. Características de la Biblioteca de la Facultad de Medicina.

3.1 Antecedentes[1]

El Sistema Bibliotecario de la Facultad de Medicina lo integraban hasta el año 2006, seis bibliotecas:

- Biblioteca “Dr. Valentín Gómez Farías”.
- Hemerobiblioteca “Dr. José Joaquín Izquierdo”.
- Biblioteca del Departamento de Salud Pública "Dr. Miguel E. Bustamante”.
- Biblioteca del Departamento de Psicología Médica, Psiquiatría y Salud Mental “Dr. Alejandro Díaz”.
- Biblioteca del Departamento de Medicina Familiar “Dr. José Laguna”.
- Biblioteca del Departamento de Historia y Filosofía de la Medicina “Dr. Nicolás León”.

Estas bibliotecas tenían el objetivo de proporcionar servicios de información de calidad a los usuarios internos y externos de la Facultad de Medicina, por medio de los recursos materiales y humanos que posee, adquiriendo las fuentes de información impresas y electrónicas más importantes en el Área Biomédica y de la Salud.

Proyecto de nueva biblioteca.

Con el fin de modernizar, simplificar y facilitar el funcionamiento del sistema bibliotecario, se desarrolló en el año 2007, el Proyecto de Unificación de Bibliotecas de la Facultad de Medicina, que incluía la decisión de integrar en un mismo espacio físico la biblioteca “Dr. Valentín Gómez Farías”, la Hemeroteca “Dr. José Joaquín Izquierdo” y la biblioteca del Departamento de Salud Pública "Dr. Miguel E. Bustamante”, lo cual implicó la construcción de un edificio nuevo, ya que el espacio físico con que se contaba sería insuficiente para el acervo, servicios, personal y usuarios. Además, con esta integración se lograría optimizar los servicios bibliotecarios que la Facultad de Medicina proporciona a sus alumnos y académicos ya que en un solo espacio los usuarios

[1] Información proporcionada por los archivos de la Coordinación del Sistema Bibliotecario.

tendrían la posibilidad de consultar diferentes acervos y en diferentes formatos (papel, CDROM, electrónico) así como acceder y consultar las distintas fuentes de información desde un mismo espacio. Esta nueva infraestructura debería contar con las instalaciones adecuadas para albergar las colecciones bibliográficas, servicios bibliotecarios, áreas administrativas y de personal bibliotecario, y espacios idóneos para que los usuarios lleven a cabo sus actividades académicas lo mejor posible, tomando en cuenta un crecimiento a los próximos 10 años. Debería contar también con los espacios adecuados para instalar el equipo de cómputo de punta que dé acceso a las fuentes de información electrónica, para que apoyen los trabajos académicos de toda la comunidad de la Facultad.

En el informe de actividades 2003, el Dr. José Narro, Director de la Facultad de Medicina, anunció el proyecto para la construcción de una nueva biblioteca en la Facultad de Medicina. Durante el periodo 2004-2005 se presentaron varios proyectos para su ubicación, decidiendo finalmente que el edificio “E” fuera remodelado y ampliado para este fin. Cabe destacar la dificultad arquitectónica en el diseño del proyecto ya que por encontrarse dentro del espacio del circuito interior de la Ciudad Universitaria y en proceso de ser considerado por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, el reto consistió en incorporar la modernidad estética y funcional sin afectar el conjunto original que se construyo 50 años atrás. En diciembre de 2005 la Coordinación de Proyectos Especiales de la UNAM inició los trabajos, para tal efecto se inició también la construcción de la biblioteca provisional en la planta baja del edificio “B” donde permanecerían en activo los servicios bibliotecarios a partir de febrero de 2006. En diciembre de este mismo año se entregó la nueva biblioteca y se inició el cambio a este local. El 8 de enero de 2007 se abre el servicio a la comunidad de la Facultad. Es oportuno mencionar que en todo este proceso no se suspendieron un solo día los servicios bibliotecarios.

A partir del 8 de enero del 2007, fecha en que se puso en funcionamiento esta biblioteca, se ha visto un incremento importante en el número de usuarios que visitan y, hacen uso de las nuevas instalaciones y servicios bibliotecarios, por lo que, de acuerdo

a las especificaciones técnicas y de infraestructura del proyecto, esta biblioteca se encuentra preparada en la actualidad para satisfacer de una manera oportuna y eficiente los requerimientos de información de los alumnos y académicos de la Facultad de Medicina para los próximos 10 años.

Programa PC Puma.

En junio del 2010 por instrucción del Director actual de la Facultad de Medicina, encomendó al Coordinador del Sistema Bibliotecario, echar a andar el Proyecto PC Puma que es una ramificación de la iniciativa de la DGSCA y que forma parte del Programa Habitat Puma que el Rector de la UNAM inauguró para varias dependencias de esta casa de estudios.

El Proyecto PC Puma como proyecto pionero de su tipo en el campus de Ciudad Universitaria, inicio con nuevos servicios en las instalaciones de la biblioteca en el mes de agosto y su objetivo es brindar a la comunidad de la Facultad de Medicina la oportunidad de realizar sus actividades académicas, tales como la búsqueda y recuperación de información, consultas en la Web, trabajos académicos personales y presentaciones para proyectos y/o investigaciones, acercando a los usuarios de la biblioteca a las tecnologías de información y comunicación para beneficio de su desarrollo profesional. Con la implementación de nuevos proyectos, la biblioteca estaba demostrando que con trabajo en equipo tanto de forma interna como en sus relaciones laborales externas, además de aprovechar sus instalaciones e infraestructura bien planeadas, se podía contribuir a que tanto trabajadores, como directivos y usuarios encontraran en las nuevas tecnologías otra forma de colaboración y fomento de la cultura laboral. Agregaré que tanto a la Dirección, la Secretaría General, así como a la propia Coordinación del Sistema Bibliotecario se han acercado varias instancias interesadas en conocer este nuevo programa de servicios, del cual que existe alguna probabilidad de ser instalados para otras facultades o instituciones para apoyar a su comunidad estudiantil.

3.2 Contexto.

3.2.1 Recursos Humanos.

La unidad en análisis esta integrada por un total de 80 trabajadores divididos en cinco categorías de funciones genéricas: 64 trabajadores administrativos de base, 9 académicos, 3 trabajadores de confianza, 4 trabajadores de honorarios y 1 funcionario.

3.2.2 Nivel académico.

El personal de la unidad en análisis, cuenta con diversos niveles de preparación de acuerdo con los requerimientos y necesidades cambiantes de los servicios que se han adoptado para mejorar los diversos procesos en sus departamentos, a saber se cuenta con niveles de bachillerato, licenciatura, técnico y maestría y son contratados para cubrir un perfil especial del puesto puestos ganados por competencia de escalafón con base a la experiencia que ya se cuente en determinado puesto y realizando un examen de conocimiento para cubrir el puesto.

Las principales carreras que requiere los perfiles en los diversos puestos son por ejemplo: Bibliotecólogos, Técnicos, Académicos, Contable-administrativo, Ingenieros en Sistemas o Licenciados en Informática y en su caso, contar con posgrado en alguna de las disciplinas ya mencionadas.

3.2.3 Sueldos y salarios.

La Facultad de Medicina maneja salarios medios de acuerdo con el mercado laboral mexicano y a la zona geográfica del centro de la República, donde se ubica esta Biblioteca, lo que les da un mejor nivel competitivo es que los trabajadores cuentan con beneficio adicionales a través de una serie de prestaciones que hacen un poco más atractivo y satisfactor el trabajo que se realiza, además de que al correr del tiempo, también a los empleados se les otorga otra bonificación importante por antigüedad por sus servicios. Este nivel de salarios genera cierta competencia una tanto cuanto de poder y política entre la colocación de personal sindicalizado y puestos que requieren ser cubiertos por profesionistas.

3.2.4 Cultura laboral.

Los trabajadores conciben a la unidad en análisis como una entidad que trabaja en dos bloques organizacionales, uno es la colección más grande conformada por libros conocida como “Dr. Valentín Gómez Farias” y la otra es la colección de revistas conocida como “Dr. José Joaquín Izquierdo” donde a pesar de los intentos de la coordinación de la unidad en análisis de conjuntarlas para que los procesos se estandaricen y que los jefes de dichas colecciones, continúen tomando decisiones aunque funcionales para sus departamentos, aún no se cuenta con una visión global de fungir como un solo servicio globalizado.

Las decisiones que los jefes de la unidad en análisis consideran pertinentes, requieren llevar el visto bueno del coordinador, centralizando con ello el funcionamiento de estas dos colecciones. Los trabajadores saben que los controles y la supervisión diaria de sus funciones se manejas por roles y programas de actividades semanales.

La autoridad y estilo de liderazgo la perciben los trabajadores como participativa donde los jefes y el coordinador de la unidad en análisis, se apoyan en los derechos de los trabajadores para tomar descanso y periodos vacacionales adicionales, permisos, asistencia a reuniones sindicales, servicios médicos, asistencia a cursos de capacitación y de desarrollo profesional, permitir la responsabilidad que los padres de familia tienen de convivir con sus hijos, amparadas todas estas prestaciones por un Contrato Colectivo de Trabajo.

El trabajo en equipo se nota claramente que se conforma por grupos pequeños y un líder o cabeza como jefe o responsable, cuyo desempeño en conjunto se tiene que reportar a la coordinación de la unidad en análisis, como a otros departamentos que dependen de su información y/o resultados. Normalmente su funcionamiento se basa en los procedimientos y el contrato colectivo de trabajo cuando los miembros tienen categorías de personal administrativo de base y para trabajadores de confianza y académicos, también reportan sus resultados a la coordinación de la unidad en análisis solo que, con mayor libertad en sus actividades y propuestas. Desafortunadamente

siendo un Biblioteca con un alto número de empleados, la comunicación formal en varios momentos se desvía convirtiéndose en malos entendidos y conflictos laborales, donde normalmente dichas situaciones se negocian entre la Coordinación del Sistema Bibliotecario y el Sindicato de Trabajadores para llegar a una solución pacífica.

3.2.5 Descripción general de las instalaciones.

La unidad en análisis cuenta con novedosos servicios y amplios espacios, tiene una superficie de 3,106 m^2 en 3 niveles. Dentro de sus características más importantes se encuentra la alta luminosidad proporcionada por un domo en forma de elipse que se encuentra al centro del edificio, así como la amplitud y flexibilidad de sus espacios, que garantizan a los usuarios de esta unidad un amplio confort para la realización de sus diversas actividades académicas. Cuenta con instalaciones y tecnologías pertinentes que permiten mejorar, aumentar y consolidar los programas de acceso a la información para los alumnos y académicos de la Facultad. Cuenta con aire acondicionado; elevador para el mejor traslado de usuarios y acervo; se asegura la conexión a la red de cómputo e Internet desde cualquier lugar ya sea bajo una conexión alámbrica o inalámbrica; así como la alimentación eléctrica a los usuarios desde cualquier lugar de estudio de la unidad en análisis para uso de computadoras portátiles. Se actualizó la infraestructura de cómputo con la adquisición de 40 computadoras. El edificio cuenta también con una fuente de energía alterna (UPS y planta de emergencia) para garantizar el suministro eléctrico.

3.2.6 Acervos

La unidad en análisis de la Facultad de Medicina, cuenta con una colección especializada en las áreas de Biomedicina y de la Salud, el acervo en papel con que se cuenta es de cerca de 60,000 ejemplares de libros, 795 títulos de revistas y 7,000 tesis. Además de estos recursos, la Facultad de Medicina tiene el acceso a través de los servidores de la propia Facultad y de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a una gran cantidad de recursos electrónicos, lo que le permite tener acceso a cerca de 4,309 títulos de revistas, 1,027 títulos de libros y 126 bases de datos en línea entre otros.

Salas de lectura

SALA	DESCRIPCIÓN	LUGARES
Sala de Lectura General	Espacio de lectura con mobiliario e iluminación adecuada	146 lugares
Sala de Lectura Individual	Espacio para estudiar con privacia	74 lugares
Sala de Lectura en Silencio	Para mayor concentración este espacio aísla el ruido ambiental del edificio	36 lugares
Sala de Lectura Informal	Para mayor comodidad en el estudio	42 lugares
Biblioteca Digital	Donde se da acceso a los recursos electrónicos de la UNAM.	26 lugares
Cubículos de Estudio	Para trabajo en equipo	68 lugares
Consulta y Asesoría Especializadas	Donde se realizan asesorías y consultas a bancos de datos a usuarios internos y externos.	6 lugares
Servicios Digitales	Digitalización de documentos, envío electrónico de documentos y asesorías para presentaciones electrónicas.	12 lugares
		410 LUGARES

Fig. 1 Fuente: Informe Anual del Sistema Bibliotecario de la Facultad de Medicina del año 2009.

3.2.7 Servicios tradicionales

Horario de servicio.

El horario de la unidad en análisis es de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas y sábados de 8:00 a 16:00 horas.

Usuarios atendidos.

El número de usuarios que consultan la biblioteca es en promedio de 3,000 a 3,500 usuarios diarios.

Fotocopiado.

Se proporciona a través de 12 equipos de fotocopiado el servicio de duplicación de documentos. Se ofrece bajo la modalidad tradicional y de autoservicio.

Préstamo de material bibliográfico.

El préstamo en sala se realiza a cualquier usuario bajo la modalidad de estantería abierta. El préstamo a domicilio se realiza a través de la presentación de la credencial del sistema bibliotecario que proporciona la FM. El préstamo interbibliotecario se realiza a los usuarios de aquellas dependencias de la UNAM y de otras instituciones con quien se tenga el convenio correspondiente.

Préstamo de material hemerográfico.

El préstamo en sala se realiza a cualquier usuario bajo la modalidad de estantería abierta para usuarios internos de la FM y estantería cerrada para usuarios externos. No existe préstamo a domicilio. El préstamo interbibliotecario se otorga a los usuarios de aquellas dependencias de la UNAM y de otras instituciones con quien se tenga el convenio correspondiente.

Documentación.

A través de este servicio la unidad en análisis recupera en distintas fuentes de información y/o otras instituciones aquellos documentos que los investigadores, académicos y alumnos de la FM requieren para sus actividades académicas

Análisis de citas.

Este servicio esta orientado a investigadores y académicos de la FM y de otras instituciones que necesitan conocer el impacto de sus publicaciones en las bases de datos que existen sobre el tema (Web of Science).

Cursos y asesorías.

A través del personal académico de la unidad en análisis se proporcionan cursos y asesorías a alumnos y académicos de la FM y de otras instituciones, principalmente en las áreas de desarrollo de habilidades informativas, uso de fuentes de información electrónica, biblioteca digital y temas afines.

Acervo histórico en estantería compactada.

Las revistas anteriores a 1995 se encuentran en el área de acervo histórico en estantería compactada.

3.2.8 Servicios innovadores

Biblioteca digital

Sala con equipos de cómputo y personal académico destinado a ofrecer a estudiantes, académicos e investigadores consulta a las Fuentes de Información Electrónica de la FM y de la UNAM, así como otras fuentes de información electrónicas libres en Internet.

Conexión a red de cómputo

Los usuarios pueden conectar su computadora portátil a Internet y por ende a la RedUNAM, en cualquier lugar de estudio de la unidad en análisis, a través de los 140 nodos de red y 14 antenas para la conexión a la Red Inalámbrica Universitaria (RIU), así como el acceso a 220 contactos eléctricos, lo que garantiza su conectividad.

Acceso a FIE desde cualquier computadora con conexión a Internet

En 2005 se iniciaron los trabajos con la Dirección General de Bibliotecas (DGB) y la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA) para el acceso a las Fuentes de Información Electrónica (FIE) para académicos y alumnos de la Facultad de Medicina desde cualquier computadora conectada a Internet (casa, consultorio, laboratorio o sede clínica). En Febrero de 2006 se dio a conocer la puesta en marcha de este novedoso servicio y para 2007 se actualiza el sistema lo que facilita el acceso a este servicio.

Programa PC Puma

Permite a los usuarios de la Facultad de Medicina (estudiantes, académicos e investigadores) acercarse a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) a través de equipo de cómputo instalado en áreas estratégicas de la biblioteca y que son las siguientes:

- Consulta rápida. El usuario tiene acceso de 10 minutos a servicios de catálogos electrónicos fijos para consultar calificaciones, historia académica, navegación rápida en la Web, e-mail, descargas de archivos.
- Consulta básica. El usuario tiene acceso de 30 minutos a servicios de equipos de cómputo fijos para consultar calificaciones, historia académica, navegación rápida en la Web, e-mail, descargas de archivos y búsqueda de artículos en la biblioteca digital y fuentes de información electrónica.
- Biblioteca digital. Este servicio le permite al usuario en un lapso de 2 horas, navegación en la Web, e-mail, descargas de archivos, búsqueda de artículos en la biblioteca digital y fuentes de información electrónica, elaboración de trabajos académicos, presentaciones, hojas de cálculo y procesadores de texto

- Préstamo de laptops. El usuario tiene la facilidad de utilizar dentro de las instalaciones de la biblioteca una PC portátil con una duración de 2 horas y con ella poder realizar navegación en la Web, e-mail, descargas de archivos, búsqueda de artículos en la biblioteca digital y fuentes de información electrónica, elaboración de trabajos académicos, presentaciones, hojas de cálculo y procesadores de texto.
- Kioscos de impresión. El usuario puede imprimir desde cualquier equipo de los servicios anteriormente mencionados documentos y trabajos académicos personales en cualquiera de los tres kioscos de impresión concesionados con que cuenta la unidad en análisis, y que consiste en un programa de cómputo que utiliza la RIU (Red Inalámbrica Universitaria) y la red alámbrica de la unidad en análisis. Dicho programa cuenta con una base de datos de aquellos usuarios que se encuentran registrados. Por el momento solo se le pide al usuario que cuente con un saldo de dinero activo para que el sistema pueda liberar su impresión.

3.3 Estructura Organizacional.

Estructura Organizacional del Sistema Bibliotecario de la Facultad de Medicina.

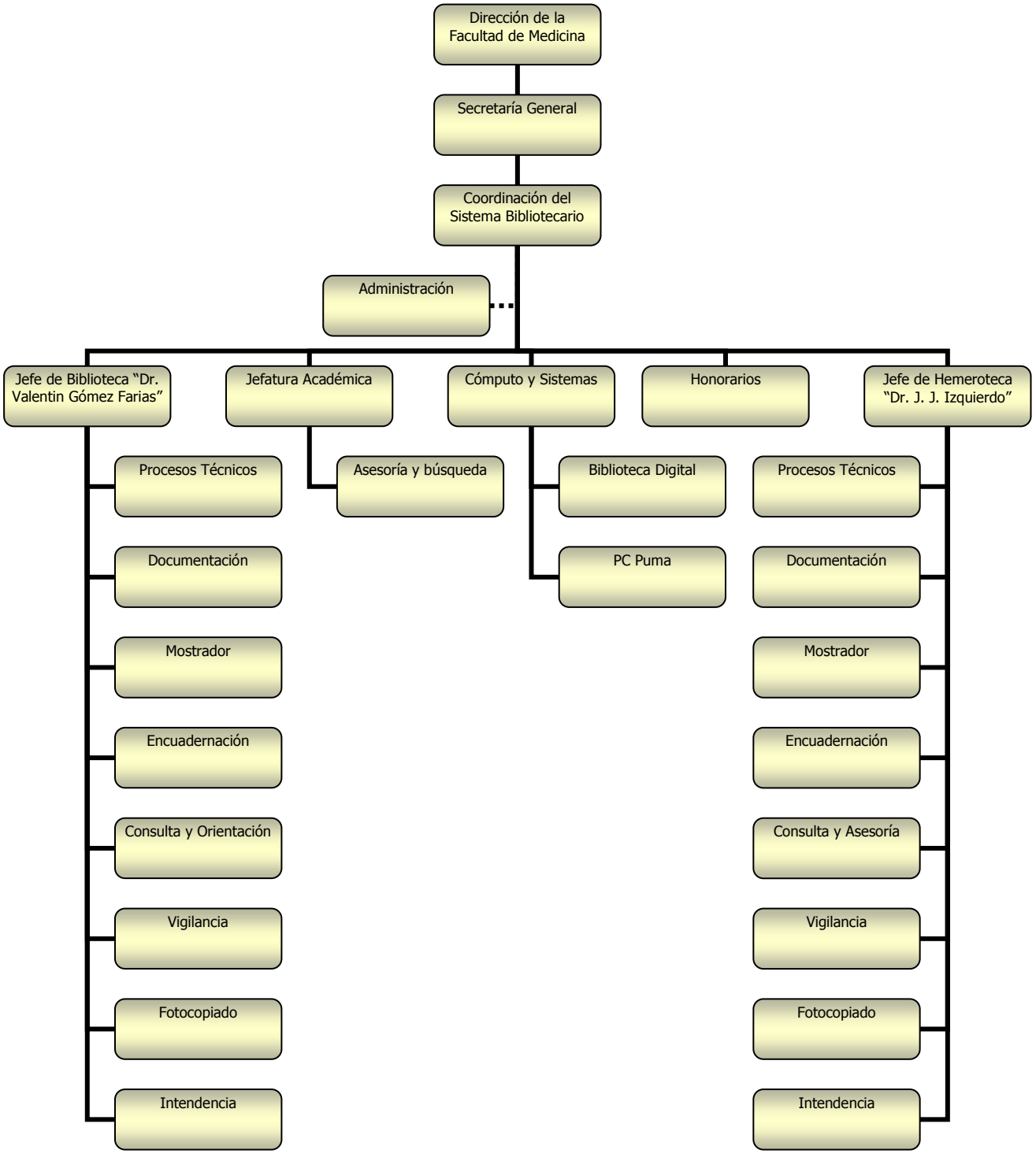


Fig. 2 Fuente: Informe Anual del Sistema Bibliotecario de la Facultad de Medicina 2009.

3.4 Actores principales.

3.4.1 Misión.

Identificar y adquirir, previa asesoría de las distintas instancias académicas, las fuentes de información más trascendentes del área biomédica y de la salud, proporcionando información y materiales bibliográficos, para la docencia e investigación, con las obras que forman parte de su acervo documental.

3.4.2 Visión.

Ser la biblioteca con mayor acervo bibliográfico médico, que contribuya a retroalimentar y fomentar la investigación médica y de salud para alumnos, académicos, investigadores y público en general.

3.4.3 Valores.

Los siguientes son los valores que a través de los años la unidad en análisis ha hecho suyos a través de sus dirigentes, quienes los transmiten a todos sus empleados: el respeto, la disciplina, la responsabilidad, buen trato al usuario, compañeros de trabajo y visitantes, el dialogo, la convivencia sana, la puntualidad, el apoyo, trabajo en equipo, valor de las ideas y propuestas.

3.4.4 Entorno organizacional.

Es necesario mencionar que la unidad en análisis en sus diversos procesos y funciones, genera información y se retroalimenta también de información y procesos de entidades e individuos externos con los que constantemente trabaja y de los cuales muchos de ellos le proveen información, productos y relaciones laborales de las que dependen varios de los procesos con los que la unidad en análisis genera sus servicios.

A continuación mencionaré las entidades y personas con la que la unidad en análisis de la Facultad de Medicina constantemente se retroalimente e interrelaciona.

- Usuarios (alumnos, académicos, investigadores, público en general)
- Proveedores
- Otras bibliotecas (préstamos interbibliotecarios)

- Dirección, Secretaría General y Secretaría Administrativa, departamentos de la Facultad de Medicina
- Otras dependencias de la UNAM
- Sedes hospitalarias
- Delegados sindicales
- Legislación laboral y Contrato Colectivo de Trabajo
- Economía
- Desarrollo tecnológico
- Competencia laboral y nivel académico profesional
- Clima y medio ambiente
- Problemas emocionales familiares

3.4.5 Contrato Colectivo de Trabajo

Es el contrato celebrado entre la Universidad Nacional Autónoma de México como patrón y el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), como representante de los trabajadores administrativos de base y cuya finalidad es la aplicación de sus normas para regular las relaciones laborales entre trabajadores administrativos y la UNAM.

La fuente que rige las relaciones laborales mencionadas a través del Contrato Colectivo de trabajo tiene su origen en el apartado “A” del Artículo 123 Constitucional y en el apartado “B” de la Ley federal del trabajo.

Además de las prestaciones que se estipulan en el Contrato Colectivo de Trabajado y que se otorgan a sus trabajadores, estos mismos disfrutarán de los beneficios que establece en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.

A continuación se resumen el contenido de los títulos del Contrato Colectivo de trabajo, cuyas normas nos permiten conocer la importancia de cómo se regulan el comportamiento y la buena conducta, así como los derechos y obligaciones que deben

poner en práctica tanto trabajadores como directivos y personal de confianza para conformar un clima laboral satisfactorio y que permita las buenas relaciones entre los equipos de trabajo de la unidad en análisis.

Título I Disposiciones generales

- Legislación aplicable
- Definiciones
- Titularidad y administración del contrato

Título II Relaciones de trabajo

- Trabajadores administrativos de base, de confianza y temporales
- Contratación
- Suspensión, rescisión y terminación de la relación individual de trabajo
- Procedimientos en caso de conflicto

Título III Condiciones de trabajo

- Adscripción de dependencia y cambio de dependencia
- Jornadas de trabajo
- Descanso y vacaciones
- Licencias y permisos
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Capacitación y adiestramiento
- Obligaciones y prohibiciones a los trabajadores
- Reglamento Interior de Trabajo

Título IV Salario y prestaciones

- Igualdad y forma de pago
- Tabulador por niveles, rangos y ramas
- Prestaciones sociales
- Prestaciones culturales, deportivas y recreativas

Título V Comisiones mixtas

- Integración, representantes y recursos
- Comisión mixta permanente de escalafón
- Comisión mixta permanente de capacitación y adiestramiento
- Comisión mixta permanente de seguridad e higiene

Título VI Derecho a la información contractual

- Por puesto, nivel salarial y rama
- Por dependencia
- Entrega del presupuesto anual para trabajadores administrativos de base

Título VII De las partes contratantes

- Apoyo a la actividad administración sindical
- Subsidio y apoyo para actividades culturales, deportivas, recreativas y sociales

Capítulo 4. Metodología.

4.1 Objetivo.

Identificar las características de los equipos de alto rendimiento como una herramienta que forme parte de la cultura organizacional de la Biblioteca de la Facultad de Medicina.

4.2 Planteamiento del Problema.

4.2.1 Justificación.

Siendo la unidad en análisis una entidad de que participa y colabora con los servicios académicos que presta la Facultad de Medicina en el área de la salud, es necesario reconocer que por su naturaleza de funcionamiento y servicio al fungir como una organización social, es un sistema que funciona en una convivencia diaria de personas que piensan, sienten, y tienen necesidades personales y grupales, además de que han sido contratadas para formar parte de una misión institucional de brindar servicios de información a otras personas que también necesitan de los servicios que en dicha organización ellos pueden utilizar en su aprendizaje y desarrollo profesional como futuros médicos.

De esta forma considero importante desarrollar para esta unidad un diagnóstico para conocer cómo es que una cultura organizacional facilita la convivencia diaria entre directivos, personal administrativo, trabajadores, donde se reconozcan como una comunidad cuyo trabajo tiene un significado valioso cuando su trabajo tiene un valor útil tanto a sus compañeros de trabajo como para el servicio que ofrece la unidad en análisis, todo ello como resultado de el esfuerzo por que en la actualidad es necesario trabajar en equipos eficaces y funcionales que se identifiquen con las normas, la visión y la visión de la organización para la que se trabaja.

Otro punto que me motiva a realizar este trabajo de investigación es que a pesar de que en México no existe abundante literatura que trate sobre equipos de alto rendimiento como parte de una cultura organizacional, tanto para empresas privadas como públicas; dentro de la UNAM solo algunas tesis han considerado estudiar casos de Bibliotecas. Un ejemplo es la investigación realizada por el Instituto de Investigaciones en

Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, siendo que este tipo de dependencias también necesitan entender la dinámica de que cuentan con una cultura muy bien caracterizada, única, que las distingue del resto y que es la imagen que ellos exponen al brindar un servicio a sus usuarios. De esta forma considero como parte de mi desarrollo profesional y una aportación académica a esta honorable universidad, lograr que esta investigación cuente con información útil, confiable y aplicable en la práctica.

4.2.2 Criterios para evaluar el valor potencial de la investigación.

Los siguientes conceptos del autor Hernández Sampieri (2006), están adaptados a las situaciones particulares que le darán valor al presente estudio de la unidad en análisis:

Conveniencia. El presente estudio responderá a la pregunta *¿para qué sirve?* El diagnóstico con el que se identifiquen las características que tienen los equipos de alto rendimiento, permitirá conocer si dichas características se pueden adoptar como una herramienta eficaz en la cultura organizacional de la unidad en análisis lo que dará la posibilidad de poder generar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo exigiendo a los trabajadores se desempeñen con un mayor esfuerzo, quienes además, juegan un papel importante cuando su trabajo en conjunto es necesario para que otros departamentos continúen realizando sus funciones y a su vez cada parte de los procesos de los diversos servicio que otorga la unidad en análisis necesitan un visión organizacional dirigida no sólo para brindar un servicio a los usuarios, sino que otras instancias como son otras bibliotecas de la universidad, la Secretaría Administrativa, la Dirección, otros Departamentos de la Facultad de Medicina, proveedores, la Dirección General de Bibliotecas, DGSCA (Dirección de Servicio de Cómputo Académico), entre otras, contribuyan a lograr un interacción y comunicación constante para los procesos que como una institución como la UNAM son necesarios realizar en su trabajo cotidiano.

Relevancia Social. Para responder a la pregunta ¿qué trascendencia o proyección social tiene?, el estudio colaborará para proponer en caso de que no exista una identidad laboral bien definida entre sus departamentos o equipos de trabajo para hacer

conciencia a los directivos de la unidad en análisis, cómo se puede mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, su estructura funcional, la comunicación, contar con un mejor sistema estratégico de servicio, mejores propuestas de innovación y creatividad de sus miembros, pero sobre todo una ambiente grupal de colaboración donde el funcionamiento de los diversos equipos de trabajo tenga la visión de que el buen desempeño, la satisfacción laboral de sus miembros y los buenos resultados de estos equipos, sean también elementos de su cultura organizacional y que en los diversos servicios que presta la unidad en análisis, los usuarios encuentren tanto en los acervos físicos, como en los sistemas de electrónicos, como en la limpieza de las instalaciones, un ambiente laboral donde se brinde trato amable y cordial de los bibliotecarios y directivos, recordando que se brinda un servicio a futuros profesionistas en el área de la salud que buscan en la unidad en análisis, satisfacer sus necesidades académicas con información confiable, veraz y oportuna y, que mejor en un ambiente agradable conformado por equipo eficientes con una visión clara del servicio. Por otra parte, siendo un departamento que constantemente tiene contacto con otras dependencias tanto de la misma universidad, como con instituciones externas públicas y privadas, es de suma importancia que los buenos resultados que brinden los equipos de la unidad en análisis, aporten a dichas instituciones información veraz en tiempo y en forma para la toma de decisiones de sus directivos.

Implicaciones prácticas. ¿Ayudará a resolver algún problema real? Como es conocido en las instituciones que cuentan con grupos sindicales y hablando específicamente de la relación trabajadores sindicalizados, académicos y personal de confianza de la unidad en análisis, deseo que exista un aportación funcional positiva del presente estudio con el que se busca proponer a los tomadores de decisiones, la necesidad de que en la cultura organizacional de la unidad en análisis pueda contar con equipos de alto rendimiento como una herramienta que mejore tanto el servicio, como la conducta y el desempeño de sus miembros, donde los empleados reconozcan que cuentan con las capacidades, liderazgo, habilidades y una actitud positiva para trabajar en colaboración, además de la humildad suficiente de saber trabajar bajo normas y procedimientos. Todo ello, con la finalidad de que los diversos departamentos que conforman la unidad en

análisis logren un desempeño de alto rendimiento. Así mismo, los directivos y trabajadores de la unidad en análisis demuestren los conocimientos, la formación y el liderazgo que se requiere para poder ser ejemplo y viva imagen de los resultados que los usuarios y dependencias externas esperan obtener de este departamento en estudio que forma parte de la Facultad de Medicina.

Valor teórico. Considero que el presente estudio reafirmará la teoría existente sobre estudios de equipos de trabajo y cultura organizacional que en los campos de la administración, los recursos humanos, el desarrollo organizacional dentro de las organizaciones se ha generado. No es un estudio que busque aportar mayor conocimiento teórico, sin embargo, podemos recordar que cada organización y su misión generan comportamientos, actitudes y formar de interactuar muy distintas si los comparamos con trabajadores de otras unidades similares a la que se estudia en el presente diagnóstico, aunque esta última se ubicará geográficamente cerca de la anterior. Esto me lleva a comentar que en la parte práctica y con fundamento en teorías y trabajo realizados con anterioridad, este estudio sobre los equipos de alto rendimiento como una herramienta eficaz que pueda formar parte de la cultura organizacional de la unidad en análisis, me permitiría sugerir en casos específicos recomendaciones e ideas que pudieran ser útiles a sus dirigentes con la finalidad de mejorar el desempeño laboral a través de una mejor planeación estratégica en el manejo de equipos.

Utilidad metodológica. Este estudio diagnosticará e identificará las características de los equipos de alto rendimiento dentro de la teoría administrativa, en áreas como la dirección de recursos humanos, la cultura organizacional y el desarrollo organizacional. Utilizaré un instrumento de creación propia adaptado de otros ya existentes que brinde la confiabilidad y validez necesarias para poder obtener los resultados que me permitan proponer la viabilidad de que dichas características, puedan formar parte de la cultura e identidad de la unidad en análisis. Una vez obtenidos los resultados, se analizarán para comprobar la hipótesis planteada y sacar las conclusiones pertinentes, y que incluya las propuestas necesarias que el presente estudio presentará a los directivos de la unidad en análisis.

4.2.3 Hipótesis de la investigación.

Al identificar las características de equipos de alto rendimiento, existirá la posibilidad de que éstos se consideren una herramienta que forme parte de la cultura organizacional de la biblioteca de la Facultad de Medicina de la UNAM.

4.3 ¿Cuáles son las variables que conforman a los equipos de alto rendimiento?

De acuerdo con las características de los equipos de alto rendimiento ya mencionadas con anterioridad por diversos autores, a continuación en la fig. 3, se conforman tres bloques principales de variables que ejercen una influencia en el desempeño y comportamiento de los equipos de alto rendimiento y que para fines prácticos sobre el diagnóstico de la unidad en análisis se dividen en: variables individuales, variables de equipo y variables externas.

Variables que conforman a los equipos de alto rendimiento.

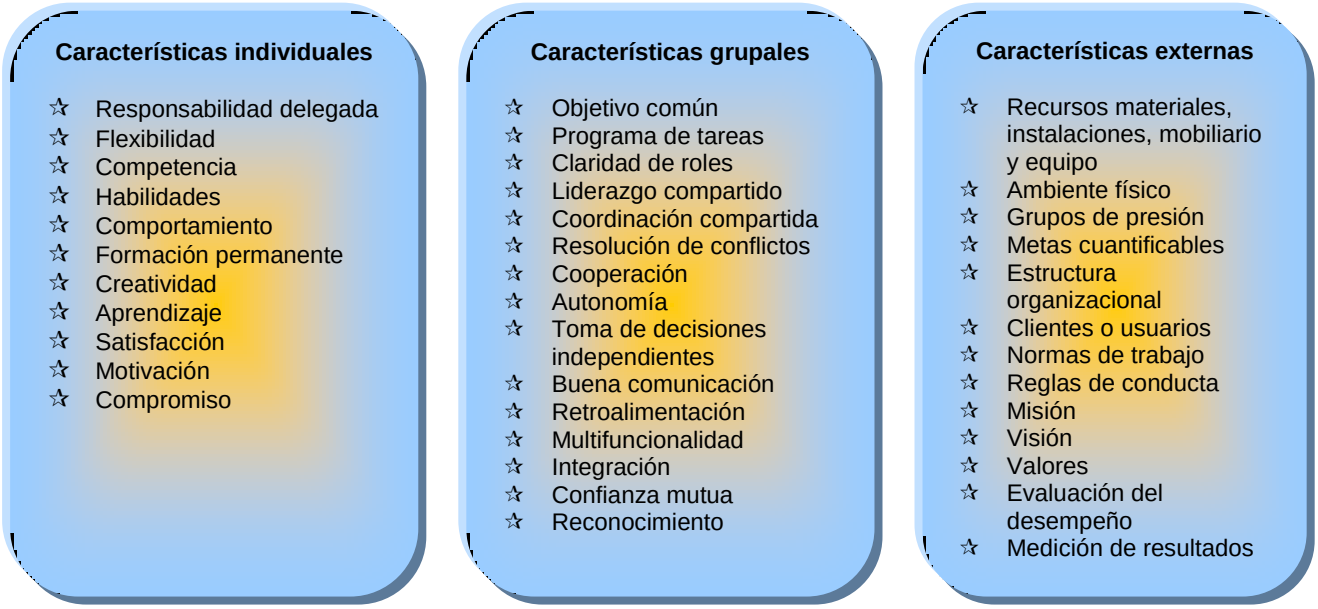


Fig. 3 Elaboración propia.

4.4 ¿Cómo se miden o evalúan los equipos de alto rendimiento?

Para Jones (2006) lograr conformar grupos que tengan un máximo desempeño se requieren tres componentes:

a) Motivar a sus miembros para que trabajen en lograr las metas organizacionales.

b) Reducir la pereza social que es la tendencia de los individuos a aportar menos cuando trabajan en grupos que cuando trabajan solos. Esto se logra mediante la identificación de los logros individuales, destacar las contribuciones que cada miembro aporte para el equipo y evitando que el tamaño sea demasiado grande para evitar el reconocimiento de las contribuciones.
c) Apoyo de los líderes de equipo para que estos logren controlar y manejar los conflictos intragrupo y con otros grupos de la organización.

Para Margerison y McCann (1993), la fuerte evidencia para medir el trabajo en equipo eficaz es mediante los siguientes indicadores:

- Satisfacción de trabajo incrementada;
- Menor ausentismo;
- Desarrollo de personal más eficaz;
- Cooperación incrementada;
- Alto espíritu de equipo
- Altos niveles de motivación

Para ello, estos autores utilizan una técnica llamada “Preferencias de Trabajo” que permite recolectar información importante sobre las fuerzas y debilidades personales de cada persona de determinada organización y con ello conformar perfiles de habilidades para hacer participe a un trabajador en aquel tipos o área de trabajo que sea de su preferencia y donde rinda mejor, con la finalidad de conjuntar en un EAR con miembros que cuenten con actividades especializadas y que puedan aportar ideas distintas o las de otros miembros del equipo.

Los criterios para evaluar en qué área está rindiendo mejor el equipo son los siguientes:

- Capacidad del equipo para obtener información para realizar su trabajo
- Trabajo innovador, creación de nuevas ideas
- Trabajo de promoción, qué también el equipo explora nuevas oportunidades y se promociona así mismo

- Trabajo de desarrollo, qué también desarrolla sus ideas para llevarlas a la práctica.
- Trabajo de organización. Logro de objetivos
- Trabajo de producción que el equipo cubra su rendimiento en el tiempo planeado, con altos niveles de eficacia y eficiencia
- Trabajo de inspección. Cuidar los aspectos detallados de su trabajo
- Trabajo de mantenimiento. Sigue el equipo estándares, sistemas y procedimientos para hacer bien su trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2007), los equipos maduros que han alcanzado un alto rendimiento logran los siguientes resultados:

a) Mejoramiento del rendimiento y la productividad
    - Calidad del producto
    - Tiempo de respuesta, grado de innovación
    - Satisfacción del cliente
    - Calidad de las decisiones, eficiencia

b) Conductas de los miembros
    - Menor absentismo
    - Reducción de la rotación
    - Mejor récord de seguridad
    - Más acciones de ciudadanía organizacional

c) Actitudes de los miembros
    - Satisfacción individual
    - Confianza interpersonal
    - Compromiso organizacional
    - Cohesión del equipo

Cummings (2007), propone un modelo de desempeño de los equipos autodirigidos y con el que se puede lograr la satisfacción de sus miembros. Indica que el desempeño

del equipo y la satisfacción de sus miembros, depende de la eficacia con que funcione, es decir, de que ellos se comuniquen bien entre sí, que se resuelvan conflictos y problemas, que tomen decisiones relativas a la tarea y las pongan en práctica. Las categorías del modelo son las siguientes:

1. Diseño de la tarea del equipo. Este diseño se deduce en general de la misión y las metas del equipo que definen su propósito principal y dirigen la ejecución. Son la directriz del actuar del colectivo. Da autonomía y responsabilidad al equipo, la influencia que ejerce sobre las transacciones con el ambiente interno y externo para adaptarse a las condiciones cambiantes, tienen la libertad para elegir los métodos de trabajo, programar las actividades de influir en los objetivos de producción, tienen la autoridad de administrar los recursos necesarios para cumplir su cometido.
2. Intervenciones en los procesos de equipo. Consultar profesionales en consultoría de procesos y formación, le permite a los equipos a complementar sus destreza y ayuda a sus miembros a abordar problemas que son incapaces de resolver como comunicación deficiente, papeles y normas disfuncionales; problemas en la toma de decisiones.
3. Sistemas de soporte a la organización. La estructura funcional debe permitir a los equipos autoadministrados reforzar su desempeño personal satisfactorio, que se fijen metas explícitas, para que evalúen la consecución de las metas y ensayen varias estrategias antes de ponerlas en práctica, aquí el líder tiene que saber controlar las fronteras del equipo para aminorar la incertidumbre ambiental y lograr con altos directivos, expertos o equipos afines para lograr negociaciones.

4.5 ¿Cuáles son los tipos de escalas de validez para los equipos de alto rendimiento?

El primer paso para la construcción del instrumento es la generación de ítems, es decir contar con el número suficientes de preguntas para medir todas las variables en todas sus dimensiones.

Posteriormente, es necesario codificar los datos de acuerdo al tipo de escala de medición a utilizar. La codificación significa asignarle un valor numérico o símbolo que representa los datos, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente. Por ejemplo, si tuviéramos la variable “género” con sus respectivas categorías, masculino y femenino, a cada categoría se le asignaría un valor. Esto podría ser:

Categoría	*Codificación (Valor asignado)*
- Masculino	1
- Femenino	2

Así, Becky Costa en la variable “género” sería 2, Luis Gerardo Vera y José Ramón Calderón sería 1, Verónica Larios 2 y así sucesivamente.

Así mismo, es muy importante indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables, porque es parte de la codificación y debido a que dependiendo de dicho nivel se selecciona uno u otro tipo de análisis estadístico. Así es necesario hacer una relación de variables, ítemes y niveles de medición.

Ahora, siendo que el presente estudio busca diagnosticar información de tipo socio-laboral mediante escalas de tipo perceptual, la escala que me será útil además de darme la factibilidad de aportar información valida y confiable es modelo de medición de la Escala de Likert.

4.6 Cuadro operacional de variables.

A continuación se procedió a elaborar el cuadro de variables que se dividirá en tres partes a saber; variables individuales, grupales y de influencia externa, las cuales nos permitirán elaborar los reactivos que integrarán el instrumento de medición o cuestionario con los conoceremos con qué oportunidades cuenta la coordinación de la unidad en análisis de conocer si en su cultura laboral se pueden adoptar equipos de alto rendimiento. Cabe mencionar que los conceptos de las variables que se seleccionaron son aquellos que mejor se adaptaron de los instrumentos de tres autores que han estudiado a los equipos de trabajo en distintas organizaciones, y que son la

guía para elaborar los reactivos que más adelante se integrarán al instrumento de medición con el que se obtendrá la información para realizar el análisis y diagnóstico de la unidad en análisis.

Cuadro operacional de variables 1, adaptado del *"cuestionario de desempeño del equipo"* del autor Rees (1998).	
Variable / Concepto	**Ítem**
Misión. La razón de ser de una organización, permite conocer de la misma qué ofrece, para qué lo ofrece, a quién lo ofrece y beneficia, en dónde va a colocar sus productos o servicios. Fuente: apuntes de la materia de Desarrollo y Evaluación de la Calidad, Maestría en Administración, UNAM, año 2009.	**1. Considera que la misión de su organización da rumbo a los objetivos que persigue su equipo de trabajo.** **2. Considera importante que los miembros de su equipo conozcan la misión de la organización.** **3. Considera importante que la misión de su organización se localice en un área visible.** **4. La misión del equipo es clara para el cumplimiento de sus funciones.** **5. Los miembros están altamente comprometidos con la misión organizacional.**
Visión. Es una imagen realista, verosímil y atractiva del futuro. Es la forma como se mira una organización en el futuro. Fuente: apuntes de la materia Seminario de Estrategia Empresarial, Maestría en Administración, UNAM, agosto 2009.	**1. La organización logra compartir con los miembros del equipo su visión del futuro.** **2. El equipo logra comprender la necesidad de que la organización se mire exitosa años delante.** **3. Los integrantes creen que es necesario trabajar para ayudar a que la organización alcance su visión.** **4. Está de acuerdo que cada integrante forja un destino que lo identifica con la visión organizacional.** **5. El equipo mira atractivo el trabajo al participar de lo que la organización espera en el futuro.**
Objetivos comunes. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se esperan que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo (Robbins 2010)	**1. Considera que existe claridad en los objetivos planteados por el equipo.** **2. Considera que el equipo cuenta con objetivos alcanzables.** **3. Los miembros conocen lo que se espera alcanzar con los objetivos.** **4. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo.** **5. Considera que la eficiencia del equipo se debe a que saben qué camino seguir.**
Valores. Indican a los empleados lo que es importante en la organización y lo que merece su atención (Chiavenato 2007)	**1. Considera que es importante el respeto entre los integrantes del equipo.** **2. Considera la honestidad como parte de su equipo.** **3. El equipo es leal a las normas organizacionales establecidas.** **4. Considera que el éxito del equipo debe compartirse con humildad.** **5. El equipo se identifica con los ideales de sus superiores.**
Metas cuantificables. Estas metas se logran solo si todas las partes cumplen con lo que les corresponde y sirven para centrar la atención, unir esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos (Chiavenato 2007)	**1. Los miembros de su equipo conocen las metas por alcanzar** **2. Las metas del equipo son lo suficientemente claras para sus integrantes.** **3. Las metas del equipo están ligadas a las de la organización.** **4. Observa que su equipo tiene un fuerte compromiso para alcanzar sus metas.** **5. Considera que las metas unifican al equipo.**
Consenso. Reconocer las fortalezas del equipo así como las áreas que necesitan alguna mejora. (Rees 1998)	**1. El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad** **2. Los integrantes se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.**

Fig. 4 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 1, adaptado del *"cuestionario de desempeño del equipo"* del autor Rees (continuación).	
Variable / Concepto	**Ítem**
Coordinación compartida. La función del líder frente a los equipos de trabajo es guiar asesorar, y apoyar, no supervisar (Jones 2006)	**1. Existe una guía eficaz del jefe para el desarrollo de las funciones del equipo** **2. Las dudas funcionales son aclaradas por el jefe en tiempo y forma** **3. El trabajo del equipo cuenta con una planeación efectiva** **4. El trabajo del equipo se organiza conforme a los planes de trabajo** **5. El trabajo del equipo se lleva a la práctica de manera eficaz.**
Buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos (Robbins 2010)	**1. El equipo mantiene una comunicación eficaz todo el tiempo con otros departamentos.** **2. Considera que el equipo le da a los documentos formales la importancia requerida.** **3. Considera que el equipo cuente mecanismos para asesorar atender eficazmente a usuarios.** **4. El equipo evita la información dañina considerada como informal.** **5. Los integrantes comparten sus sentimientos con el resto del equipo.**
Claridad de roles. Los miembros responden voluntariamente a las demandas del trabajo y toman las medidas apropiadas (Chiavenato 2007). Los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo (Schermerhorn 2004)	**1. Los integrantes del equipo tienen bien claros sus papeles individuales dentro del equipo.** **2. Los miembros del equipo comparten mutuamente los éxitos.** **3. Los miembros comparten mutuamente los problemas laborales.** **4. Los miembros del equipo responden voluntariamente a las demandas de trabajo.** **5. El papel que desempeña cada integrante le permite prever su trabajo.**
Responsabilidad. Es otorgarle a alguien el derecho de hacer algo, con ello también asume la obligación correspondiente de desempeñarlo correctamente (Robbins 2010)	**1. Considera que se acepta la responsabilidad dentro del equipo.** **2. Considera que al equipo se le delega responsabilidad de manera formal.** **3. El equipo tiene completa responsabilidad de las actividades encomendadas.** **4. El equipo responde en tiempo y forma por el trabajo delegado.** **5. Los elementos tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.**
Toma de decisiones independientes. Los miembros de los equipos están más cerca de los problemas, como resultado, por lo común las decisiones se toman con mayor rapidez que cuando se toman por individuos (Robbins 2010). Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr los objetivos organizacionales en busca de lograr un fin común. (Guizar 2008)	**1. El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que lleva a cabo su trabajo.** **2. El equipo es capaz de autoadministrarse para tomar decisiones.** **3. El equipo analiza problemáticas cotidianas en busca darles una solución viable.** **4. El equipo es eficaz para presentar sus decisiones a otros miembros de la organización.** **5. El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones a otros miembros de la organización.**

Fig. 4 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 1, adaptado del *"cuestionario de desempeño del equipo"* del autor Rees (continuación).	
Variable / Concepto	**Ítem**
Integración. Significa que las actividades o funciones que desempeña cada equipo o departamento deben estar enfocadas en un fin común (Guizar 2008)	**1. El equipo se identifica por aceptar a nuevos miembros.** **2. El equipo cuenta con mecanismos para integrar a nuevos miembros.** **3. Los nuevos miembros son apoyados para funcionar con eficiencia.** **4. El equipo está bien integrado para cumplir sus metas.** **5. El equipo mantiene grupos de amistad fuera de las jornadas laborales.**
Grupos de presión. Asociación o grupo organizado de personas o instituciones que manifiestan deseos conscientes o intereses comunes a sus miembros, realizando una acción destinada a influir en las instituciones del poder público para producir decisiones de éste favorables a sus fines (Alcalá 2010)	**1. Considera que los grupos de interés externos favorecen las condiciones laborales del equipo para tener un mejor rendimiento.** **2. Considera una buena relación laboral de los miembros del equipo con personal de los grupos externos a la organización.** **3. Cuenta con apoyo de su equipo para participar en reuniones de grupos externos que benefician a sus integrantes.** **4. Piensa que es más productivo el trabajo cuando antepone los intereses de equipo a los intereses de grupos externos a la organización.** **5. Existen acuerdos de los grupos externos con los miembros de su equipo en los que se benefician laboralmente ambos.**
Recursos. Contar con una infraestructura sólida y equipos con la tecnología suficiente que apoyen y refuercen los comportamientos de los miembros para que deriven en elevados niveles de desempeño (Robbins 2010). Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como instalaciones, edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , materia prima etc. (Monografias.com, consultado el 02/oct./2010)	**1. Su equipo de trabajo cuenta con el equipo necesario para cumplir su trabajo.** **2. Las instalaciones de su unidad de trabajo son lo suficientemente cómodas para realizar sus funciones.** **3. El presupuesto otorgado para su departamento contribuye a que el equipo alcance los resultados deseados.** **4. La autoridad le proporciona las herramientas tecnológicas de vanguardia, acordes a las funciones que realiza.** **5. Los miembros del equipo trabajan en un ambiente higiénico que contribuya a lograr sus metas.**
Habilidades. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos (Robbins 2010). Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas de diversas disciplinas del conocimiento y afines con la misión de la organización. (Koontz 2008)	**1. El equipo saca provecho de las capacidades únicas de cada integrante.** **2. El equipo cuenta con personal calificado.** **3. Los miembros cuentan can habilidades técnicas.** **4. Los miembros cuentan con habilidades de negociación.** **5. Considera que aportar conocimientos de diversas profesiones beneficia al equipo.**

Fig. 4 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 1, adaptado del *"cuestionario de desempeño del equipo"* del autor Rees (continuación).	
Variable / Concepto	**Ítem**
Liderazgo compartido. Los EAR cuentan con un líder integrador que evalúa el rendimiento del equipo y que comparte la responsabilidad con los miembros del equipo (Margerison y MCCann 1993)	**1. Su jefe y directivos apoyan al equipo para realizar con mayor eficacia el trabajo.** **2. Considera que el equipo es abierto a mejorar bajo presión.** **3. El Jefe coopera más que supervisa el desempeño del equipo.** **4. Los miembros del equipo encuentra en su jefe algo que pueden aprender.** **5. Considera justa la relación de los integrantes con su jefe.**
Programa de tareas. Mientras más compleja es la tarea, más se beneficiará el equipo de acordar con sus miembros sobre métodos de trabajo alternativo (Robbins 2010). Cada miembro del equipo debe conocer cuales son sus objetivos individuales que le competen. Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes (Amozarrain 2000)	**1. Considera que los integrantes conocen bien las tareas asignadas.** **2. Las tareas del equipo son equitativamente asignadas con los diferentes miembros.** **3. La tarea permite al resto de los integrantes hacer más eficiente el trabajo.** **4. Considera que los integrantes se adaptan con facilidad a tareas que exigen mayor esfuerzo.** **5. El equipo cuenta con métodos alternativos para tareas especiales encomendadas.**
Cooperación. Implica motivar a los empleados a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones en la capacidad de los miembros para obtener logros (Robbins 2010)	**1. Los miembros se conocen lo suficiente.** **2. Los miembros trabajan unidos de manera estrecha.** **3. Los miembros del equipo colaboran con otros grupos dentro de la organización.** **4. Las reuniones de equipo logran acuerdos productivos.** **5. Los miembros acostumbran terminar los trabajos que han quedado pendientes.**
Confianza mutua. Los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás (Robbins 2010)	**1. El jefe demuestra confiar en el desempeño del equipo.** **2. Los integrantes del equipo confían en la experiencia del jefe.** **3. El clima laboral del equipo brinda la libertad de trabajar con tranquilidad.** **4. Los miembros creen en las capacidades del resto del equipo.** **5. Los miembros confían en los buenos resultados del resto del equipo.**
Retroalimentación. Supervisar que la información y los procesos se efectúan de manera correcta (Guizar 2008)	**1. Los miembros del equipo proporcionan retroalimentación unos de otros de una manera constructiva.** **2. Los miembros reciben retroalimentación para mejorar sus funciones en beneficio de la organización.**
Satisfacción. Obtener un alto grado de satisfacción al tener funciones desafiantes y expectativas de éxito (Margerison y McCann 1993)	**1. Trabajar en este equipo es una experiencia enriquecedora.** **2. Los integrantes se sientes felices de los logros alcanzados.** **3. Mi expectativa laboral se ve alcanzada con las funciones que realizo en el equipo.** **4. Considera que los integrantes han realizado un trabajo con la suficiente calidad en beneficio de la organización.** **5. Considera que el trabajo de los integrantes del equipo beneficia a usuarios internos y externos.**

Fig. 4 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 1, adaptado del *"cuestionario de desempeño del equipo"* del autor Rees (continuación).	
Variable / Concepto	**Ítem**
Creatividad. Se le asigna trabajo lo suficientemente complejo, de modo que requiera la ejecución de procedimientos diferentes y nuevas aportaciones (Jones 2006). Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo (Schermerhorn 2004). Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos (Robbins 2010)	**1. Las ideas del equipo reciben una consideración justa por parte de los directivos de la organización.** **2. El equipo se distingue por desarrollar propuestas creativas para la organización.** **3. La iniciativa caracteriza a los integrantes del equipo.** **4. En los últimos meses los integrantes han propuesto actividades innovadoras para el equipo.** **5. Los integrantes del equipo son capaces de controlar riesgos.**
Evaluación del desempeño. Evaluación que se basa en las destrezas, habilidades, personalidad, conductas y resultados de los empleados (Jones 2006)	**1. Considera evidente un aumento en la productividad del equipo de trabajo con el paso del tiempo.** **2. El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos.** **3. El equipo reconoce contar con habilidades individuales que aportan al conjunto.** **4. Considera sencillo identificar la personalidad de cada integrante.** **5. Considera que los miembros han mejorado su conducta al trabajar en equipo.**
Reconocimiento. Es la objetividad y sinceridad en las muestras de aceptación, reconocimiento y valor de los empleados, así como de sus logros. (Velásquez 2005)	**1. Los buenos resultados del equipo son recompensados.** **2. El sueldo que perciben los miembros es equitativo a sus funciones.** **3. La organización realiza eventos o festejos como reconocimiento al esfuerzo logrado.** **4. La institución reconoce por escrito a los miembros por su buen desempeño.** **5. Los integrantes del equipo reciben estímulos económicos por parte de la organización.**
Aprendizaje. Aprenden rápidamente de sus errores buscando hacer las cosas bien en el futuro (Margerison y McCann 1993).	**1. Considera necesario desarrollar mecanismos para conformar equipos efectivos.** **2. Sus compañeros comparten de su experiencia ante una situación problemática.** **3. Los miembros desean aprender otras funciones distintas a las que tienen encomendadas actualmente.** **4. Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.** **5. Considera que la mejora continua forma parte de su equipo de trabajo.**

Fig. 4 Elaboración propia.

En la fig. 4 adaptada del *"cuestionario de desempeño del equipo"* de Fran Rees (1998), la categoría original de respuestas son de percepción, de "fuerte" – "débil", donde maneja una escala de diferencial semántico con intervalos de respuesta de 6 opciones.

Para el presente estudio se adaptaron las categorías de respuestas de percepción como sigue: de en "total desacuerdo" a "en total acuerdo", con una escala de Likert con intervalos de respuesta de 5 opciones, codificándolas con valores del 1 al 5.

Cuadro operacional de variables 2, adaptado del *"cuestionario para la formación de equipos de trabajo eficaces"* de los autores Mathieu y Mynard (2008).	
Variable / concepto	**Ítem**
Objetivos comunes. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se esperan que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo (Robbins 2010)	**1. Considera que existe claridad en los objetivos planteados por el equipo.** **2. Considera que el equipo cuenta con objetivos alcanzables.** **3. Los miembros conocen lo que se espera alcanzar con los objetivos.** **4. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo.** **5. Considera que la eficiencia del equipo se debe a que saben qué camino seguir.**
Estructura organizacional. Es el sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta (Jones (2006)	**1. La forma en que se organiza el equipo facilita el buen desempeño de sus miembros.** **2. Las autoridades superiores apoyan la organización funcional del equipo.** **3. Considera necesaria la duplicidad de funciones en el equipo de trabajo al que pertenece.** **4. Considera que los miembros del equipo saben con claridad a quién reportar el trabajo tanto interna como** **5. Es siempre el mismo jefe a quien reporta los resultados de su trabajo.**
Clientes o usuarios. Son los individuos o grupos que compran o utilizan los bienes y servicios que produce una organización (Jones 2006)	**1. Considera que los miembros del equipo conocen qué servicios ofrece la organización.** **2. Considera que los miembros del equipo conocen a quién ofrece sus servicios la organización.** **3. Considera que los integrantes del equipo conocen para qué ofrece sus servicios la organización.** **4. Considera que los integrantes del equipo conocen hasta qué otros lugares llega el servicio de la organización.** **5. Considera que el equipo se beneficia cuando el trabajo conjunto de la organización se ofrece con calidad.**
Habilidades. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos (Robbins 2010). Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas de diversas disciplinas del conocimiento y afines con la misión de la organización. (Koontz 2008)	**1. El equipo saca provecho de las capacidades únicas de cada integrante.** **2. El equipo cuenta con personal calificado.** **3. Los miembros cuentan can habilidades técnicas.** **4. Los miembros cuentan con habilidades de negociación.** **5. Considera que aportar conocimientos de diversas profesiones beneficia al equipo.**
Confianza mutua. Los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás (Robbins 2010)	**1. El jefe demuestra confiar en el desempeño del equipo.** **2. Los integrantes del equipo confían en la experiencia del jefe.** **3. El clima laboral del equipo brinda la libertad de trabajar con tranquilidad.** **4. Los miembros creen en las capacidades del resto del equipo.** **5. Los miembros confían en los buenos resultados del resto del equipo.**

Fig. 5 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 2, adaptado del *"cuestionario para la formación de equipos de trabajo eficaces"* de los autores Mathieu y Mynard (continuación).	
Variable / concepto	**Ítem**
Compromiso unificado. Se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición de dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos (Robbins 2010)	**1. Considera que los miembros del equipo se esfuerzan por entregar correctamente el trabajo.** **2. Los miembros se distinguen por compartir su ayuda al resto del equipo.** **3. La participación de los miembros lleva al equipo a entregar su trabajo en el tiempo planeado.** **4. El equipo da prioridad a los aspectos laborales más que a los personales.** **5. El equipo responde positivamente en momentos de incertidumbre.**
Buena comunicación. Buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos (Robbins 2010)	**1. El equipo mantiene una comunicación eficaz todo el tiempo con otros departamentos.** **2. Considera que el equipo le da a los documentos formales la importancia requerida.** **3. Considera que el equipo cuente mecanismos para asesorar atender eficazmente a usuarios.** **4. El equipo evita la información dañina considerada como informal.** **5. Los integrantes comparten sus sentimientos con el resto del equipo.**
Resolución de conflictos. Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas (Amozarrain 2000). Son políticas que se utilizan para el manejo de problemas cuando se utilizan los diferentes puntos de vista para lograr acuerdos (Guizar 2008)	**1. El equipo está capacitado para solucionar agravios dentro del equipo.** **2. El equipo está capacitado para responder eficazmente a los requerimientos de usuarios.** **3. Los integrantes logran solucionar conflictos con otros departamentos de la organización.** **4. Los integrantes saben negociar cuando se presentan hostilidades.** **5. Considera que para solucionar problemas se logra por consenso en equipo.**
Liderazgo compartido. Los EAR cuentan con un líder integrador que evalúa el rendimiento del equipo y que comparte la responsabilidad con los miembros del equipo (Margerison y MCCann 1993)	**1. Su jefe y directivos apoyan al equipo para realizar con mayor eficacia el trabajo.** **2. Considera que el equipo es abierto a mejorar bajo presión.** **3. El Jefe coopera más que supervisa el desempeño del equipo.** **4. Los miembros del equipo encuentra en su jefe algo que pueden aprender.** **5. Considera justa la relación de los integrantes con su jefe.**
Reconocimiento. Es la objetividad y sinceridad en las muestras de aceptación, reconocimiento y valor de los empleados, así como de sus logros. (Velázquez 2005)	**1. Los buenos resultados del equipo son recompensados.** **2. El sueldo que perciben los miembros es equitativo a sus funciones.** **3. La organización realiza eventos o festejos como reconocimiento al esfuerzo logrado.** **4. La institución reconoce por escrito a los miembros por su buen desempeño.** **5. Los integrantes del equipo reciben estímulos económicos por parte de la organización.**

Fig. 5 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 2, adaptado del *"cuestionario para la formación de equipos de trabajo eficaces"* de los autores Mathieu y Mynard (continuación).	
Variable / concepto	**Ítem**
Instalaciones y equipo. Contar con una infraestructura sólida y equipos con la tecnología suficiente que apoyen y refuercen los comportamientos de los miembros para que deriven en elevados niveles de desempeño (Robbins 2010)	**1. Las instalaciones de su área de trabajo le apoyan para realizar su trabajo.** **2. Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo en tiempo y forma.** **3. cuenta con la tecnología actual que permita realizar con mayor eficiencia sus funciones.** **4. El clima físico de su área de trabajo afecta sus funciones.**
Aprendizaje. Aprendizaje. Aprenden rápidamente de sus errores buscando hacer las cosas bien en el futuro (Margerison y McCann 1993).	**1. Considera necesario desarrollar mecanismos para conformar equipos efectivos.** **2. Sus compañeros comparten de su experiencia ante una situación problemática.** **3. Los miembros desean aprender otras funciones distintas a las que tienen encomendadas actualmente.** **4. Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.** **5. Considera que la mejora continua forma parte de su equipo de trabajo.**
Flexibilidad. Adaptación de las tareas, actividades y responsabilidades de cada miembro cuando las condiciones así lo demanden (Guizar 2008)	**1. Considera que existan situaciones donde se le permite contar con libertad para terminar sus actividades.** **2. Dentro de su jornada se le permite acudir a realizar compromisos personales.** **3. El equipo le facilita manejar cambios de horario sin descuidar el trabajo.** **4. Cuenta con apoyo de los miembros para responsabilizarlos de trabajo que lo correspondía terminar a Usted.** **5. El equipo le otorga el tiempo suficiente para finalizar sus tareas.**
Competencia. Conjunto de habilidades, capacidades y experiencias que facultan a un individuo para que se desenvuelva en un nivel superior al de otro individuo en un contexto similar dado (Jones 2006)	**1. Se considera capaz de aprovechar sus conocimientos en beneficio del trabajo en conjunto.** **2. Considera contar con las capacidades suficientes para mejorar parte de los procesos del equipo.** **3. Considera contar con la experiencia suficiente para desenvolverse en un nivel superior que otros miembros.** **4. Se considera capaz de afrontar retos que le exijan un mejor desempeño de sus funciones.** **5. Los miembros del equipo son capaces de colaborar con mayor trabajo del que se les solicita.**
Medición de resultados. Indicadores de gestión que permiten medir la eficacia del equipo (Amozarrain 2000)	**1. Considera importante que se comunique a los miembros del equipo los resultados que están alcanzando.** **2. Piensa que es importante que el equipo cuente con indicadores para analizar los resultados alcanzados por el equipo.** **3. Considera que los buenos resultados por el desempeño del equipo beneficiarán a aquellos para quienes se reporta el trabajo.** **4. Considera que el equipo está dispuesto a mejorar su eficiencia cuando los resultados se encuentren por debajo de las metas fijadas.** **5. Los miembros del equipo están de acuerdo que la organización cuente con métodos estadísticos que le permitan al equipo conocer su rendimiento.**

Fig. 5 Elaboración propia.

De acuerdo con la fig. 5, el instrumento original conocido como *"Cuestionario para la formación de equipos de trabajo eficaces"* de Mathieu y Mynard (2008), maneja una categoría de respuestas de percepción de "nula evidencia" a "gran evidencia", con una escala de diferencial semántico que maneja intervalos de respuesta de 4 opciones.

Para el presente estudio se adaptaron las categorías de respuesta de percepción como sigue: de “en total desacuerdo” a “en total acuerdo”, con una escala de Likert que maneja intervalos de respuesta de 5 opciones, codificándolas con valores del 1 al 5.

Cuadro operacional de variables 3, adaptado del *“cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos”* del autor Bennis (1973).	
Variable / concepto	**Ítem**
Normas. Son códigos de conducta informales y tácitos que especifican cómo debe actuarse en determinadas situaciones (Jones 2006)	**1. Considera que el equipo se fija normas de alta calidad para sí mismo respecto a las prácticas.** **2. El equipo piensa de manera profunda con respecto a las extensas consecuencias del trabajo.** **3. El equipo es lo suficientemente cuidadoso con el trabajo.** **4. Ha notado que las normas del equipo facilitan el control del trabajo** **5. La flexibilidad en el desarrollo del trabajo de los miembros participa con la normatividad.**
Objetivos comunes. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se esperan que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo (Robbins 2010)	**1. Considera que existe claridad en los objetivos planteados por el equipo.** **2. Considera que el equipo cuenta con objetivos alcanzables.** **3. Los miembros conocen lo que se espera alcanzar con los objetivos.** **4. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo.** **5. Considera que la eficiencia del equipo se debe a que saben qué camino seguir.**
Metas cuantificables. Estas metas se logran solo si todas las partes cumplen con lo que les corresponde y sirven para centrar la atención, unir esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos (Chiavenato 2007)	**1. Los miembros de su equipo conocen las metas por alcanzar** **2. Las metas del equipo son lo suficientemente claras para sus integrantes.** **3. Las metas del equipo están ligadas a las de la organización.** **4. Observa que su equipo tiene un fuerte compromiso para alcanzar sus metas.** **5. Considera que las metas unifican al equipo.**
Responsabilidad. Es otorgarle a alguien el derecho de hacer algo, con ello también asume la obligación correspondiente de desempeñarlo correctamente (Robbins 2010)	**1. Considera que se acepta la responsabilidad dentro del equipo.** **2. Considera que al equipo se le delega responsabilidad de manera formal.** **3. El equipo tiene completa responsabilidad de las actividades encomendadas.** **4. El equipo responde en tiempo y forma por el trabajo delegado.** **5. Los elementos tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.**
Reglas de conducta. Son instrucciones formales puestas por escrito con las que se especifican las acciones que deben seguirse en diferentes circunstancias para alcanzar metas concretas (Jones 2006)	**1. Considera que los integrantes del equipo conocen las reglas de su departamento funcional.** **2. Considera que los integrantes del equipo conocen los procedimientos de sus actividades.** **3. Considera que las reglas organizacionales hacen que su trabajo sea más eficiente.** **4. Considera importante trabajar bajo reglas laborales para el bien del trabajo en conjunto.** **5. El equipo respeta la autoridad superior cuando se le pide trabajar bajo lineamientos.**

Fig. 6 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 3, adaptado del *"cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos"* del autor Bennis (continuación)	
Variable / concepto	**Ítem**
Liderazgo compartido. Liderazgo compartido. Los EAR cuentan con un líder integrador que evalúa el rendimiento del equipo y que comparte la responsabilidad con los miembros del equipo (Margerison y McCann 1993)	**1. Su jefe y directivos apoyan al equipo para realizar con mayor eficacia el trabajo.** **2. Considera que el equipo es abierto a mejorar bajo presión.** **3. El Jefe coopera más que supervisa el desempeño del equipo.** **4. Los miembros del equipo encuentra en su jefe algo que pueden aprender.** **5. Considera justa la relación de los integrantes con su jefe.**
Autonomía. La capacidad del equipo para contar con la suficiente libertad, independencia e influencia para programar y desarrollar su trabajo y dar a los miembros de los equipos autoridad substancial y voz para tomar decisiones propias (Robbins 2010)	**1. El equipo cuenta con la suficiente libertad para desarrollar su trabajo.** **2. El equipo cuenta con la suficiente independencia para programar su trabajo.** **3. El equipo tiene la suficiente influencia para contribuir con mejores propuestas.** **4. El control externo de las actividades del equipo es mínimo por su buen desempeño.** **5. Al equipo se le otorga autoridad para controlar sus actividades.**
Motivación. Son las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos (Jones 2006). Los miembros ansían trabajar duro y prosperar (Margerison y McCann 1993)	**1. Considera contar con una actitud positiva al desempeñar su trabajo.** **2. Considera que el mostrar una actitud positiva dentro del equipo puede contagiar al resto de los miembros.** **3. Percibe que las tareas encomendadas al equipo las realizan con agrado los integrantes.** **4. Ha observado que los integrantes del equipo han mejorado la calidad de su trabajo.** **5. Las relaciones interpersonales permiten una convivencia sana en el equipo.**
Formación permanente. Prepararse continuamente para estimular el aprendizaje (Amozarrain 2000)	**1. La organización ofrece a los integrantes del equipo capacitación.** **2. El equipo fomenta en sus miembros la asistencia a cursos de actualización.** **3. Considera importante que los miembros que han truncado sus estudios se esfuercen por continuar estudiando.** **4. La agradaría a usted perfeccionar sus habilidades para aportar mayores conocimientos al equipo.** **5. Considera necesario que el equipo cuente con conocimientos tecnológicos del mundo actual.**
Evaluación del desempeño. Evaluación que se basa en las destrezas, habilidades, personalidad, conductas y resultados de los empleados (Jones 2006)	**1. Considera evidente un aumento en la productividad del equipo de trabajo.** **2. Existen prácticas en el equipo para conocer los resultados alcanzados.** **3. El equipo reconoce contar con habilidades individuales.** **4. Considera sencillo identificar la personalidad de cada integrante.** **5. Considera que los miembros han mejorado su conducta al trabajar en equipo.**
Resolución de conflictos. Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas (Amozarrain 2000). Son políticas que se utilizan para el manejo de problemas cuando se utilizan los diferentes puntos de vista para lograr acuerdos (Guizar 2008)	**1. El equipo está capacitado para solucionar agravios dentro del equipo.** **2. El equipo está capacitado para responder eficazmente a los requerimientos de usuarios.** **3. Los integrantes logran solucionar conflictos con otros departamentos de la organización.** **4. Los integrantes saben negociar cuando se presentan hostilidades.** **5. Considera que para solucionar problemas se logra por consenso en equipo.**

Fig. 6 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 3, adaptado del *"cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos"* del autor Bennis (continuación)	
Variable / concepto	**Ítem**
Programa de tareas. Mientras más compleja es la tarea, más se beneficiará el equipo de acordar con sus miembros sobre métodos de trabajo alternativo (Robbins 2010). Cada miembro del equipo debe conocer cuales son sus objetivos individuales que le competen. Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes (Amozarrain 2000)	**1. Considera que los integrantes conocen bien las tareas asignadas.** **2. Las tareas del equipo son equitativamente asignadas con los diferentes miembros.** **3. La tarea permite al resto de los integrantes hacer más eficiente el trabajo.** **4. Considera que los integrantes se adaptan con facilidad a tareas que exigen mayor esfuerzo.** **5. El equipo cuenta con métodos alternativos para tareas especiales encomendadas.**
Compromiso unificado. Se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición de dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos (Robbins 2010)	**1. Considera que los miembros del equipo se esfuerzan por entregar correctamente el trabajo.** **2. Es fácil de observar el interés que ponen los integrantes por entregar bien el trabajo.** **3. La participación lleva al equipo a entregar su trabajo en el tiempo planeado.** **4. El equipo da prioridad a los aspectos laborales más que a los personales.** **5. el equipo responde positivamente en momentos de incertidumbre.**
Creatividad. Se le asigna trabajo lo suficientemente complejo, de modo que requiera la ejecución de procedimientos diferentes y nuevas aportaciones (Jones 2006). Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo (Schermerhorn 2004). Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos (Robbins 2010)	**1. Las ideas del equipo reciben una consideración justa por parte de los directivos de la organización.** **2. El equipo se distingue por desarrollar propuestas creativas para la organización.** **3. La iniciativa caracteriza a los integrantes del equipo.** **4. En los últimos meses los integrantes han propuesto actividades innovadoras para el equipo.** **5. Los integrantes del equipo son capaces de controlar riesgos.**
Buena comunicación. Buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos (Robbins 2010)	**2. El equipo mantiene una comunicación eficaz todo el tiempo con otros departamentos.** **3. Considera que el equipo le da a los documentos formales la importancia requerida.** **4. Considera que el equipo cuente mecanismos para asesorar atender eficazmente a usuarios.** **5. El equipo evita la información dañina considerada como informal.** **6. Los integrantes comparten sus sentimientos con el resto del equipo.**

Fig. 6 Elaboración propia.

Cuadro operacional de variables 3, adaptado del *"cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos"* del autor Bennis (continuación)	
Variable / concepto	**Ítem**
Confianza mutua. Los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás (Robbins 2010)	**1. El jefe demuestra confiar en el desempeño del equipo.** **2. Los integrantes del equipo confían en la experiencia del jefe.** **3. El clima laboral del equipo brinda la libertad de trabajar con tranquilidad.** **4. Los miembros creen en las capacidades del resto del equipo.** **5. Los miembros confían en los buenos resultados del resto del equipo.**
Reconocimiento. Es la objetividad y sinceridad en las muestras de aceptación, reconocimiento y valor de los empleados, así como de sus logros. (Velázquez 2005)	**1. Los buenos resultados del equipo son recompensados.** **2. El sueldo que perciben los miembros es equitativo a sus funciones.** **3. La organización realiza eventos o festejos como reconocimiento al esfuerzo logrado.** **4. La institución reconoce por escrito a los miembros por su buen desempeño.** **5. Los integrantes del equipo reciben estímulos económicos por parte de la organización.**
Comportamiento. Son todas aquellas acciones de las personas en su trabajo motivadas por sus actitudes, percepciones que lo dirigen a tener un aprendizaje un tanto constante (Robbins 2010)	**1. Considera evidente un aumento en la productividad del equipo de trabajo con el paso del tiempo.** **2. El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos.** **3. El equipo reconoce contar con habilidades individuales que aportan al conjunto.** **4. Considera sencillo identificar la personalidad de cada integrante.** **5. Considera que los miembros han mejorado su conducta al trabajar en equipo.**

Fig. 6 Elaboración propia.

La fig. 6, muestra los reactivos adaptados del instrumento original *"Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos*" de Bennis (1973), que utiliza una categoría de respuestas de percepción con una escala de Likert como sigue: "poca evidencia", "cierta evidencia" y "alta evidencia" con dos niveles intermedios e intervalos de respuesta de 5 opciones.

Para el presente estudio se adaptaron las categorías de respuesta como sigue: se utilizará una escala de Likert con categorías de "en total desacuerdo" a "en total acuerdo", con intervalos de respuesta de 5 opciones, codificándolas con valores del 1 al 5.

La construcción del instrumento contempló el uso de las tres diferentes categoría de variables externas, grupales e individuales de la bibliografía de los autores que han caracterizado a los equipos de alto rendimiento, adaptando los instrumentos de los tres

autores consultados y mencionados en el presente capítulo para conformar y elaborar de manera personal el cuestionario piloto (ver Anexo No. 1).

Este instrumento presenta 175 ítemes y está estructurado de tal forma que permita medir las diversas categorías de variables, utilizando una escala de Likert con categoría de respuesta de 5 opciones. Para posteriormente se proceda llevar a cabo su validez y confiabilidad aplicando un cuestionario piloto a una muestra de 52 trabajadores de la unidad en análisis.

Capítulo 5. Aplicación y resultados.

5.1 Medición de resultados (confiabilidad y validez).

Los resultados del cuestionario piloto aplicado a 52 trabajadores en la unidad en análisis, fueron evaluados para su validez y confiabilidad, utilizando la *prueba t de student*[2] mediante el software estadístico SSPS, que permitió establecer en este caso en particular, la categoría de inclusión, es decir ¿qué categorías de preguntas son funcionales y cuáles no lo son?

Utilizando un confiabilidad del 95% con 51 grados de libertad, la prueba t de student (ver ejemplo y tabla en anexos Nos. 2 y 3), generó un resultado de que el instrumento fuera confiable cuando se encontrara por arriba de 1.6753 puntos, lo que para el cuestionario aplicando constaté que todos las preguntas tenían un resultado superior a este puntaje, lo que me permitió proceder de un manera segura a realizar su posterior análisis por nivel de categoría.

---

[2] La prueba t de student fue desarrollada en 1899 por el químico inglés William Sealey Gosset (1876-1937), mientras trabajaba en técnicas de control de calidad para las destilerías Guiness en Dublín. Debido a que en la destilería, su puesto de trabajo no era inicialmente de estadístico y su dedicación debía estar exclusivamente encaminada a mejorar los costes de producción, publicó sus hallazgos anónimamente firmando sus artículos con el nombre de "student".

La distribución t de student es la distribución de probabilidad del cociente: $\frac{Z}{\sqrt{V/\nu}}$

Donde
Z tiene una distribución normal de media nula y varianza 1
V tiene una distribución chi-cuadrado con v grados de libertad
Z y V son independientes
$\frac{Z+\mu}{\sqrt{V/\nu}}$

Si μ es una constante no nula, el cociente es una variable aleatoria que sigue la distribución t de student no central con parámetro de no-centralidad μ.

Intervalos de confianza derivados de la distribución t de student. El procedimiento para el cálculo del intervalo de confianza basado en la t de student consiste en estimar la desviación típica de los datos S y calcular el error estándar de la media= S/ (raíz cuadrada de n), siendo entonces el intervalo de confianza para la media = x media +- t (alfa/2) multiplicado por (S/ (raíz cuadradada de n)). Es este resultado el que se utiliza en el test de student, puesto que la diferencia de las medias de muestras de dos distribuciones normales se distribuye también normalmente, la distribución t puede usarse para examinar si esa diferencia puede razonablemente suponerse igual a cero.

Otra técnica utilizada para corroborar la validez y confiabilidad en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados fue el *Alpha de Cronbach*[3], Lester (2002), prueba que me permitió conocer la confiabilidad del instrumento aplicado en la unidad en análisis, cuando éste se encuentren por arriba del 0.8 puntos porcentuales y entre más cerca se encuentre de la unidad se considera un instrumento confiable.

Esta segunda prueba generó un confiabilidad del instrumento utilizado de 0.98 puntos, por supuesto, consideran que la muestra fue pequeña, con 52 cuestionarios aplicados.

5.2 Análisis de resultados de la muestra seleccionada.

Una vez obtenidos los resultado de que el cuestionario piloto contaba con la suficiente confiabilidad y validez se precedió a solicitar a la Coordinación de la Unidad en Análisis, el permiso para aplicar el instrumento a toda la muestra poblacional, logrando obtener una población de 52 trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la organización.

Para la obtención de resultados de los 52 cuestionarios aplicados a las distintas categorías de trabajadores de la unidad en análisis, se procedió a graficar cada categoría de respuestas con la finalidad de conocer si cada una de las mismas que conforman las variables de equipos de alto rendimiento, pueden formar parte de la cultura organizacional de la unidad en análisis.

Para la conformación de las gráficas de resultados mediante medición de frecuencias se utilizó también el software estadístico SSPS. A continuación se presentan la información de forma gráfica.

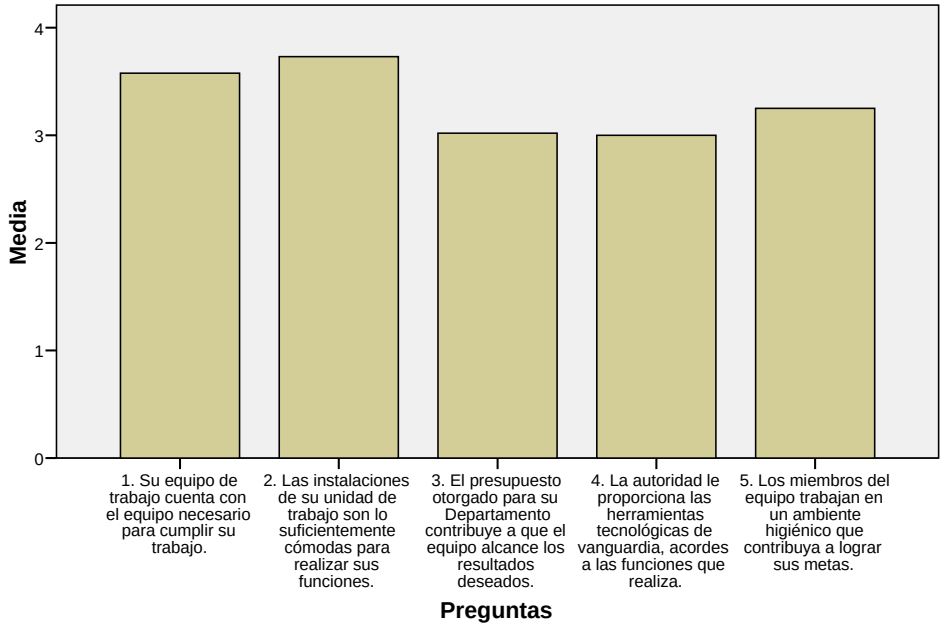
[3] Alpha de Cronbach. Estadístico que tiene la finalidad de determinar el grado de consistencia interna de una escala, analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. Por tanto, el Alpha de Cronbach puede interpretarse como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible que contuviese el mismo número de ítemes y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de variables que pueden medir lo mismo. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítemes que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítemes que componen el instrumento de medición. Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable.

Gráfica 1

Variable

Recursos materiales, instalaciones y equipo

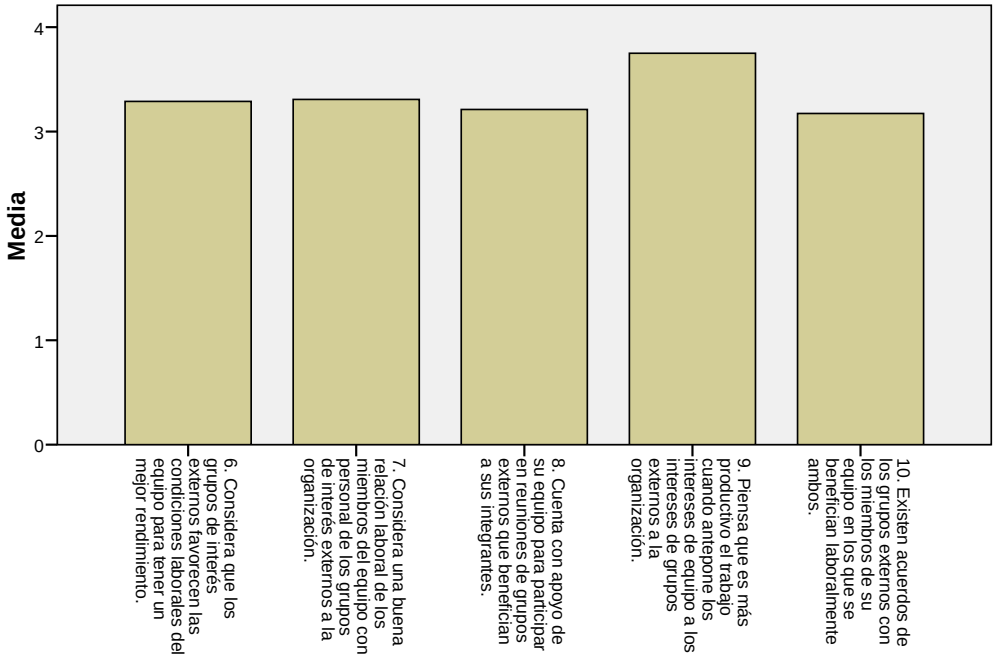


Graf. 1 Elaboración propia.

Gráfica 2

Variable

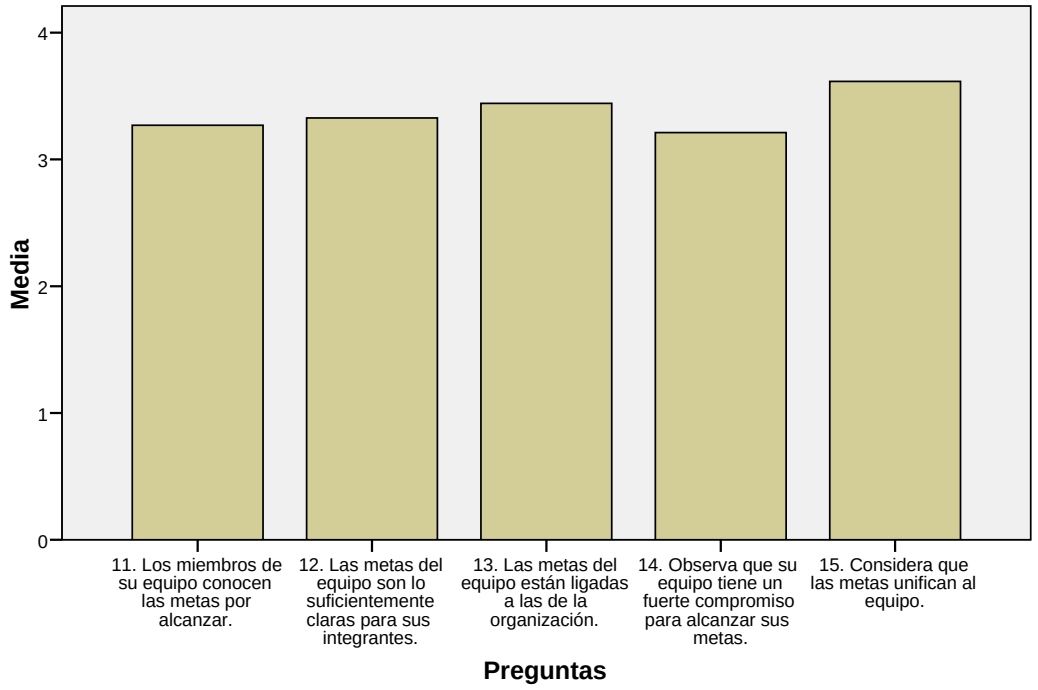
Grupos de presión



Graf. 2 Elaboración propia.

Gráfica 3

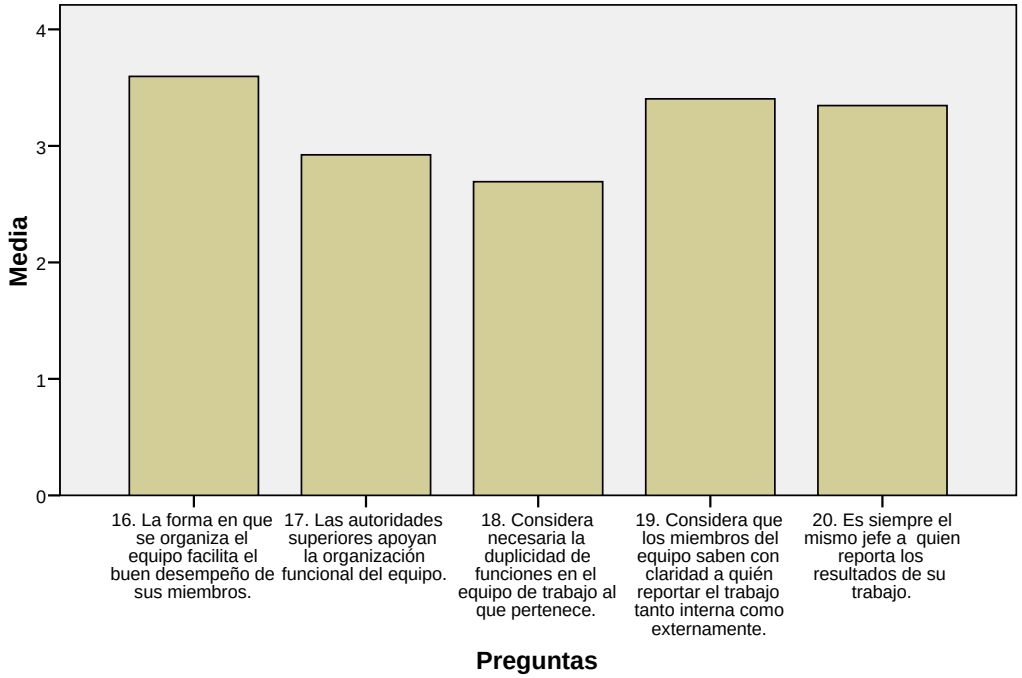
Variable
Metas cuantificables



Graf. 3 Elaboración propia.

Gráfica 4

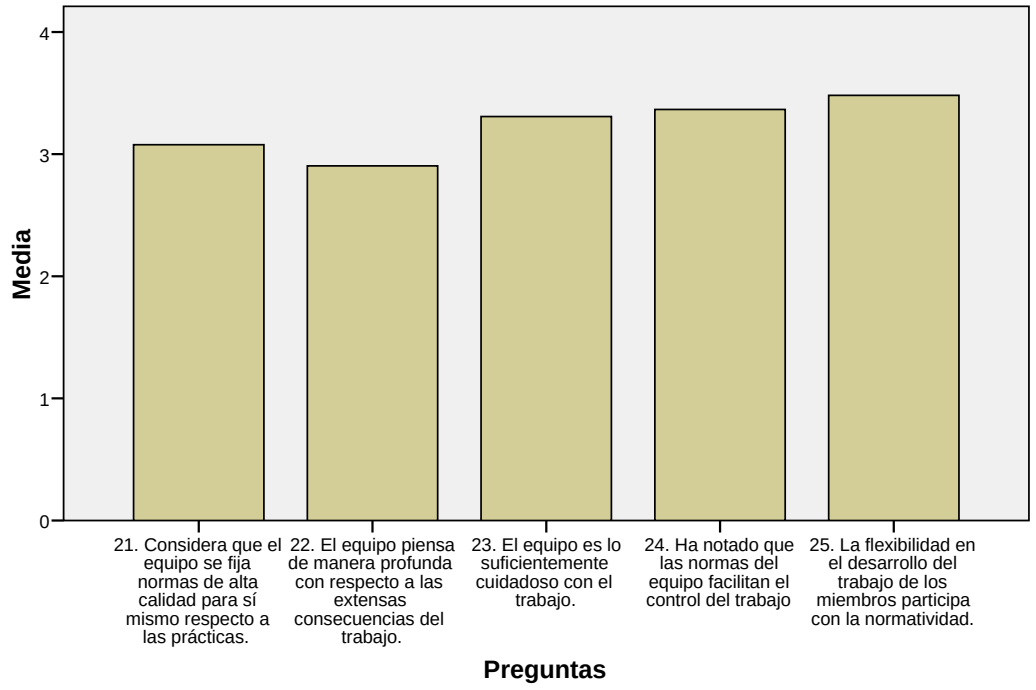
Variable
Estructura organizacional



Graf. 4 Elaboración propia.

Gráfica 5

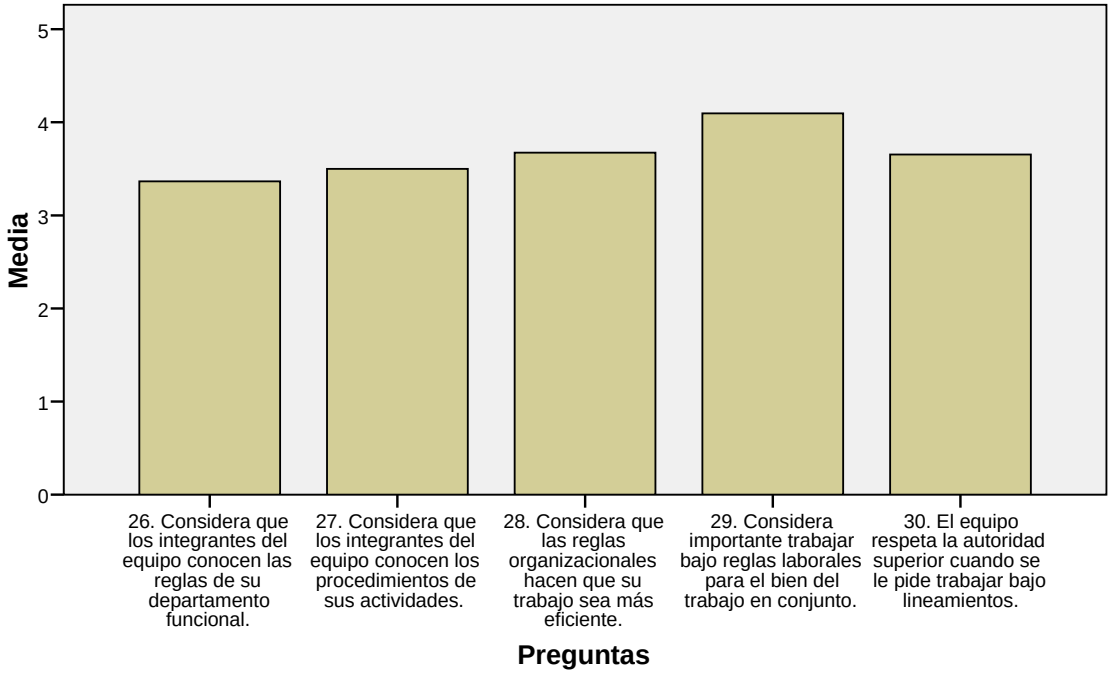
Variable
Normas de trabajo



Graf. 5 Elaboración propia.

Gráfica 6

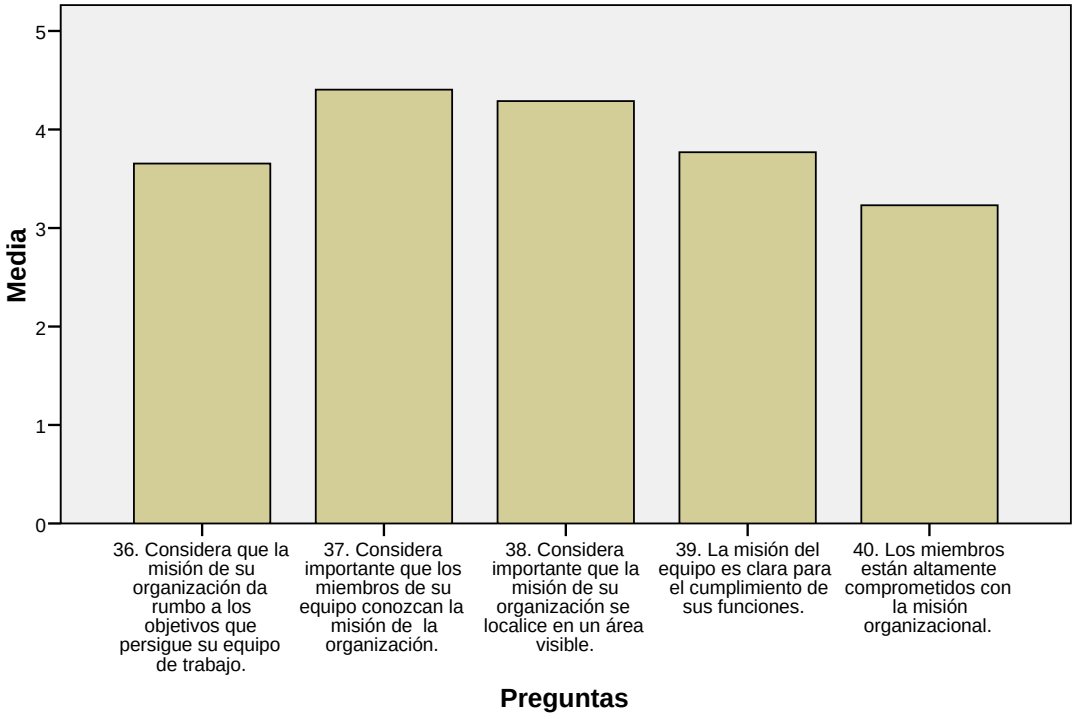
Variable
Reglas de conducta



Graf. 6 Elaboración propia.

Gráfica 7

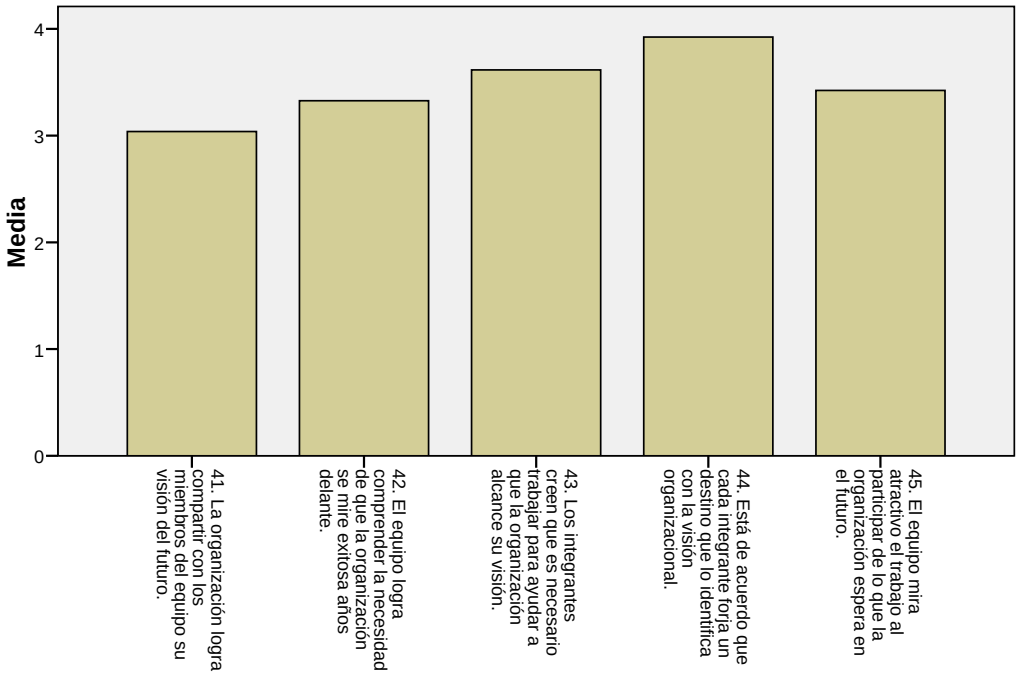
Variable
Misión



Graf. 7 Elaboración propia.

Gráfica 8

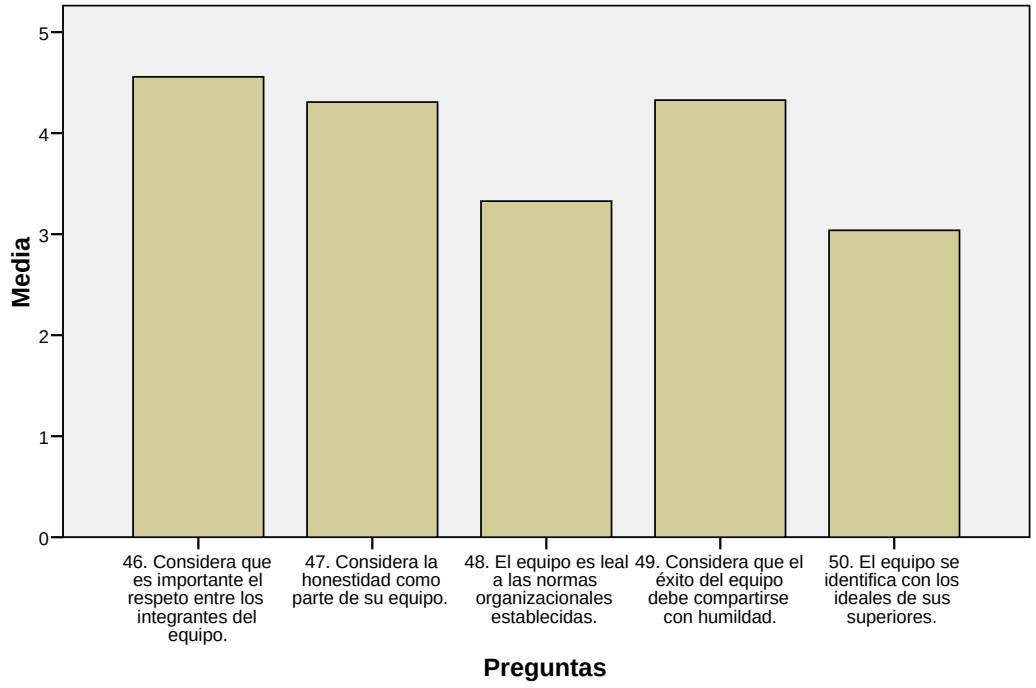
Variable
Visión



Graf. 8 Elaboración propia.

Gráfica 9 **Variable**

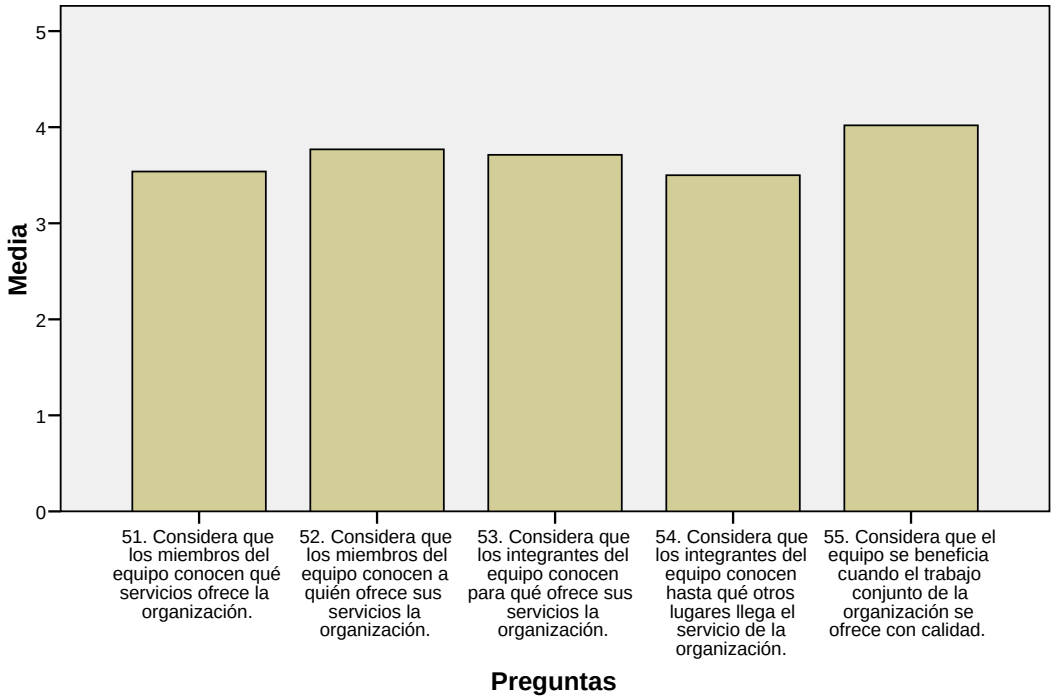
Valores



Graf. 9 Elaboración propia.

Gráfica 10 **Variable**

Clientes o usuarios

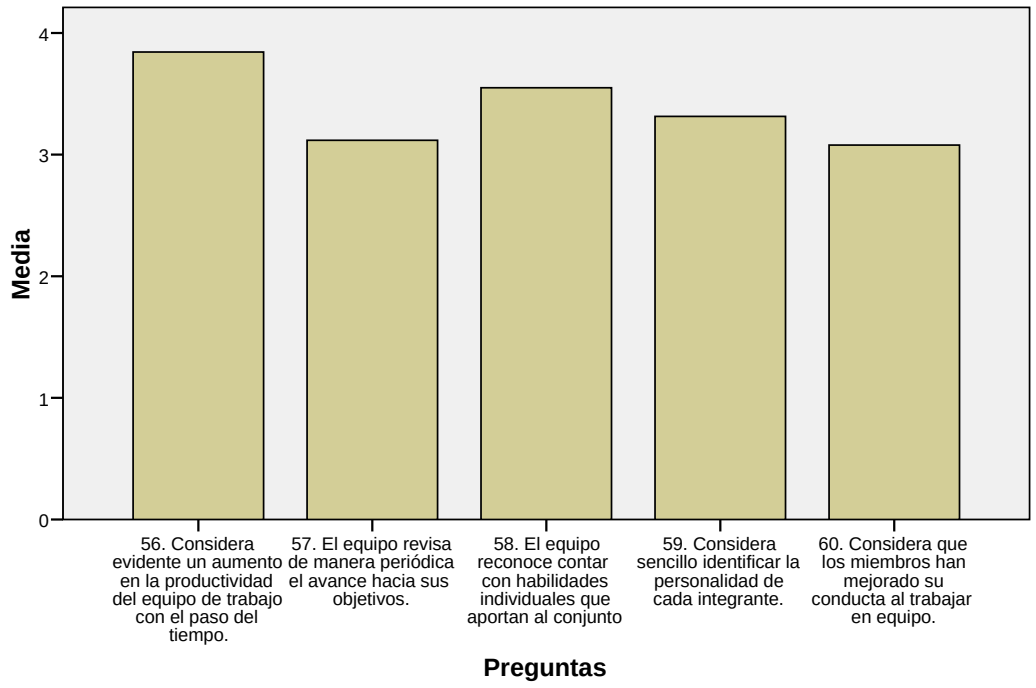


Graf. 10 Elaboración propia.

Gráfica 11

Variable

Evaluación del desempeño

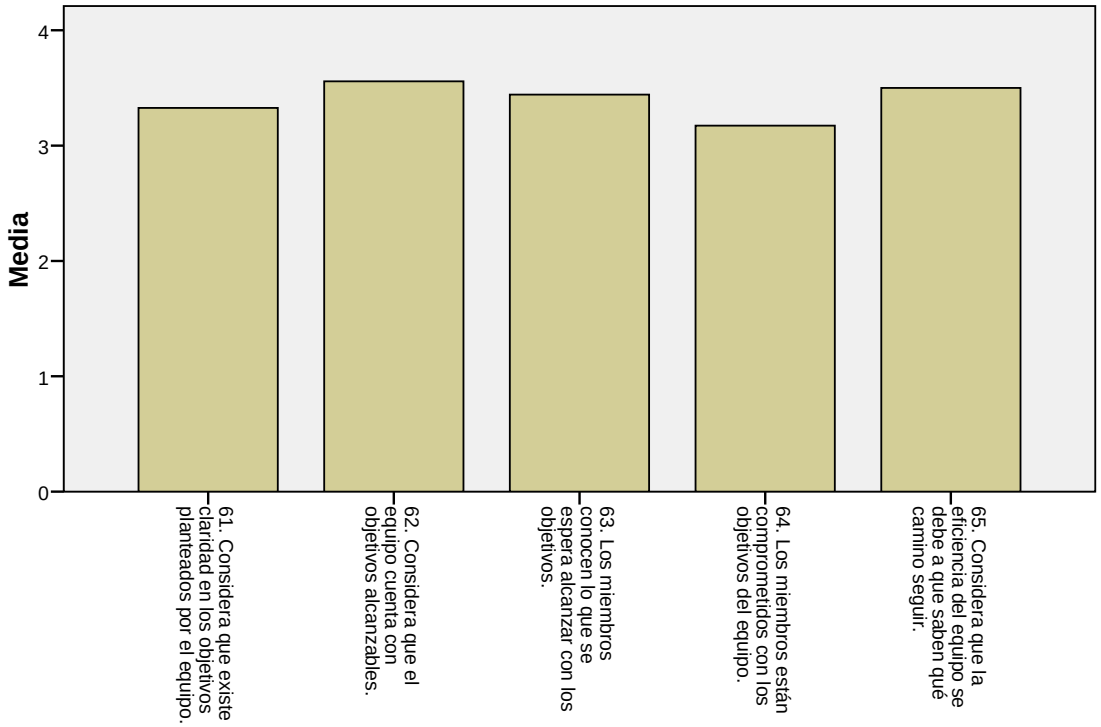


Graf. 11 Elaboración propia.

Gráfica 12

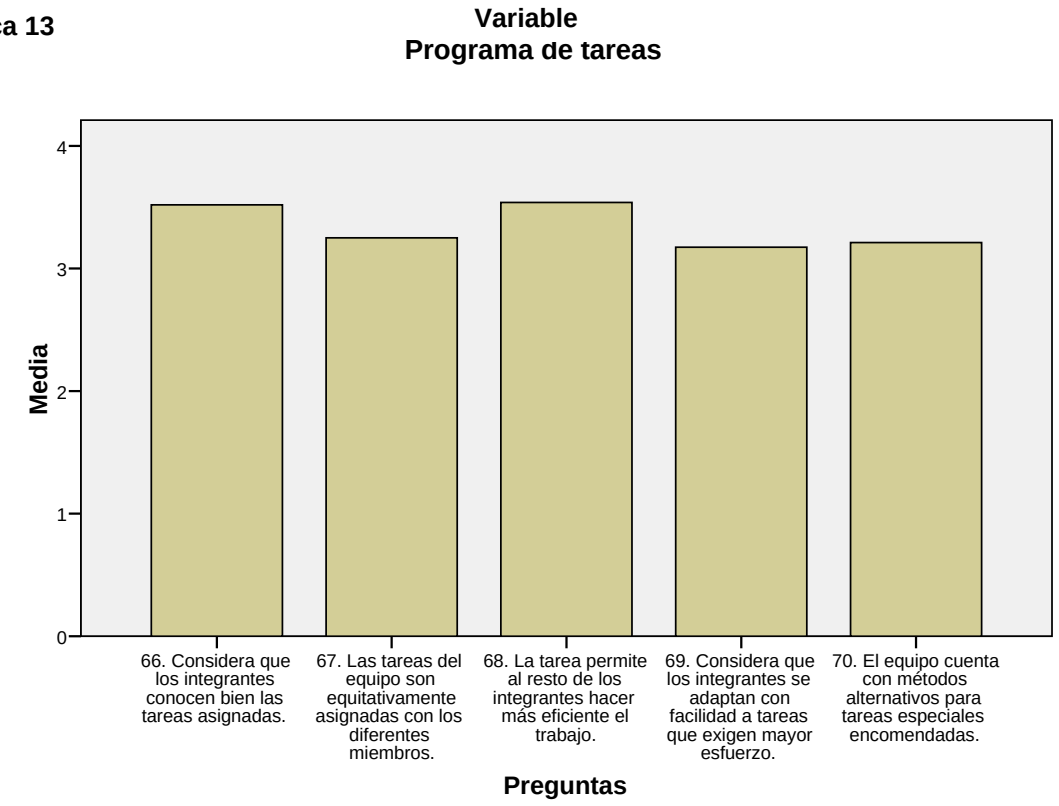
Variable

Objetivo común



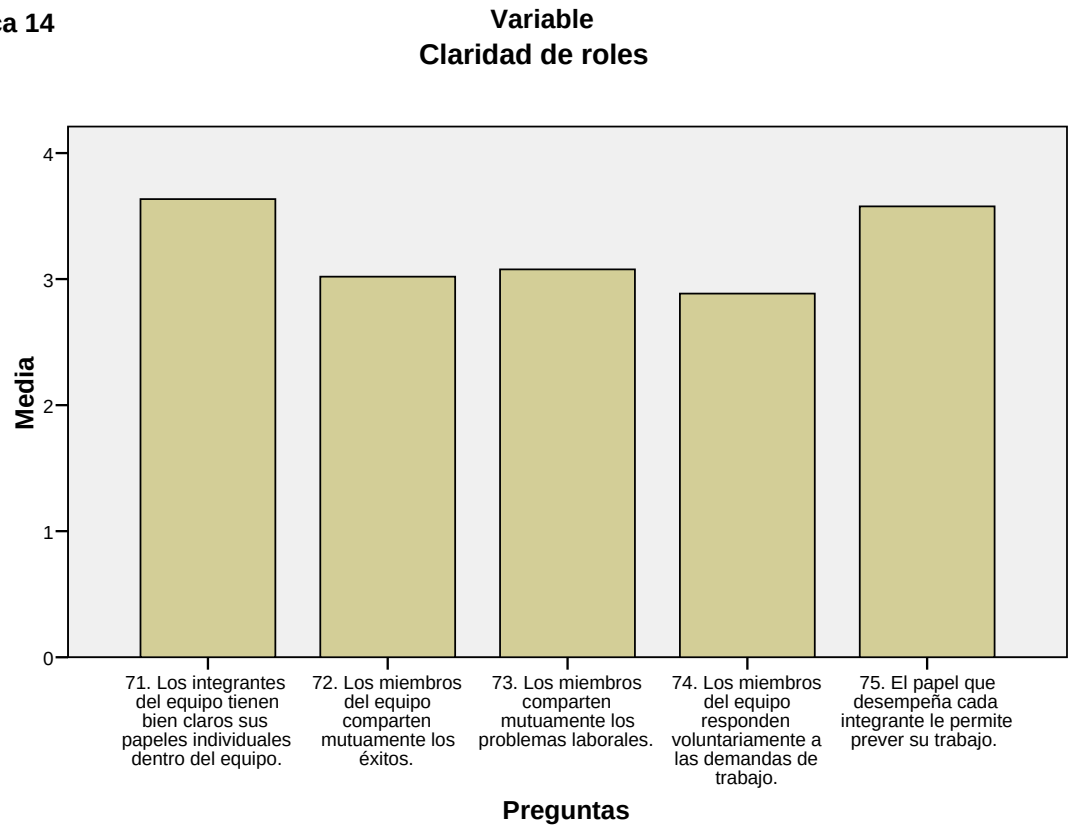
Graf. 12 Elaboración propia.

Gráfica 13



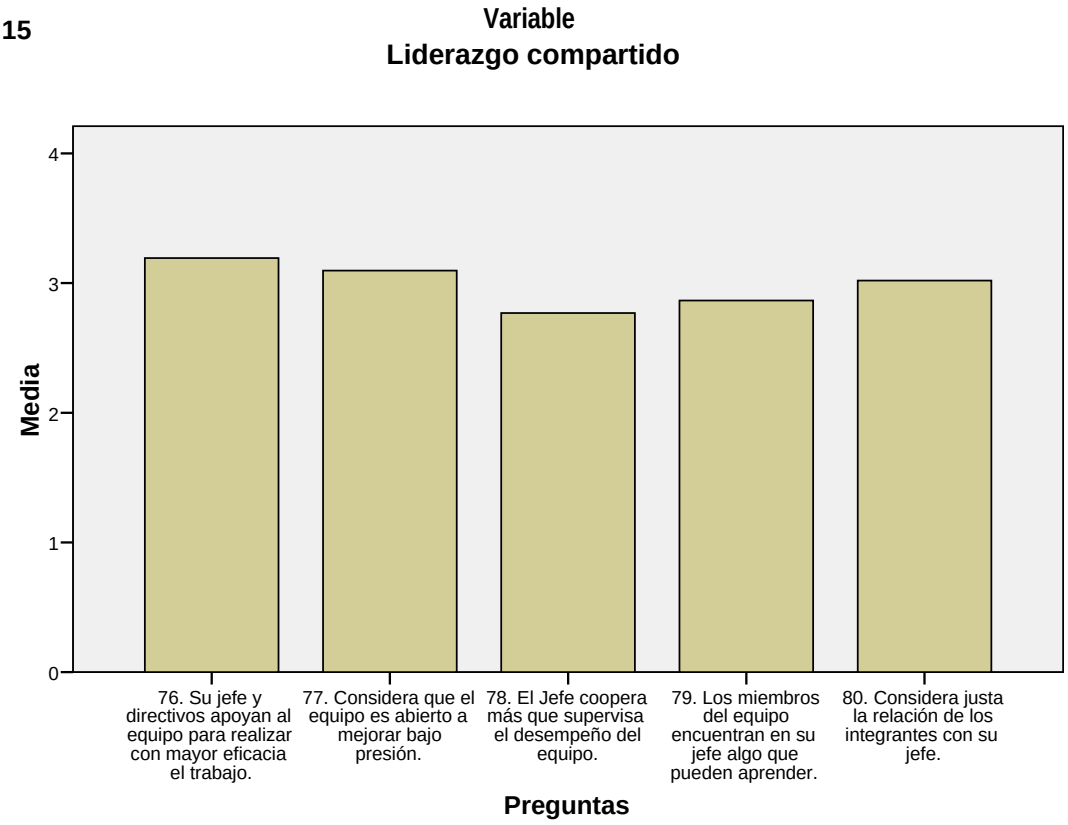
Graf. 13 Elaboración propia.

Gráfica 14



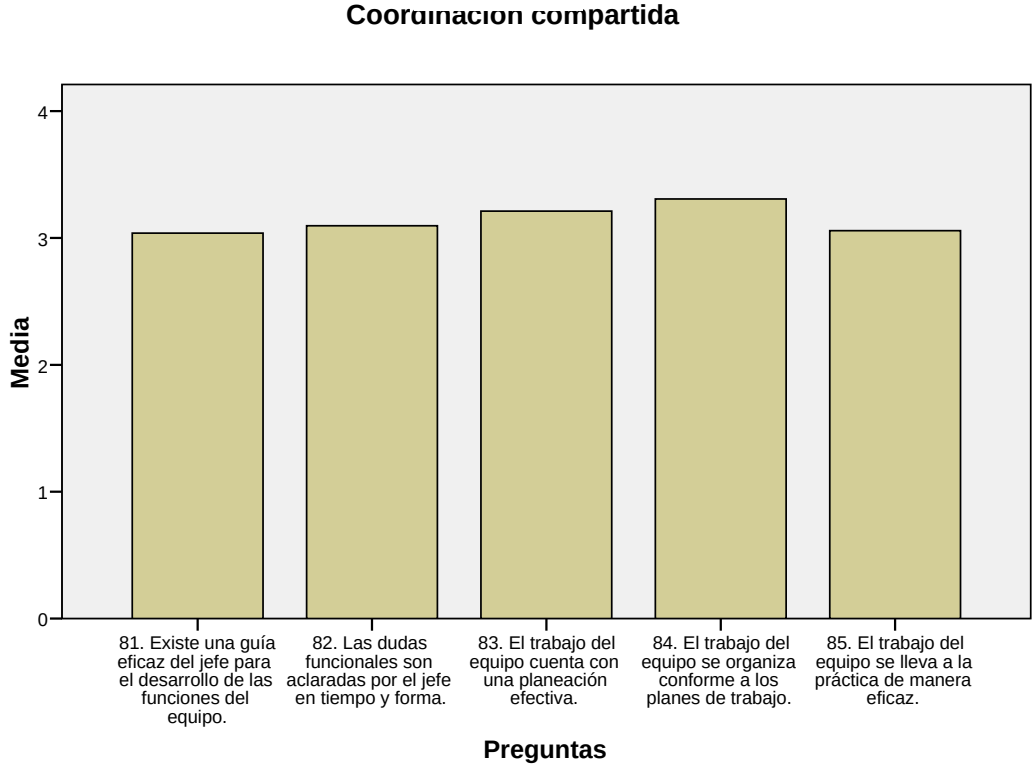
Graf. 14 Elaboración propia.

Gráfica 15



Graf. 15 Elaboración propia.

Gráfica 16

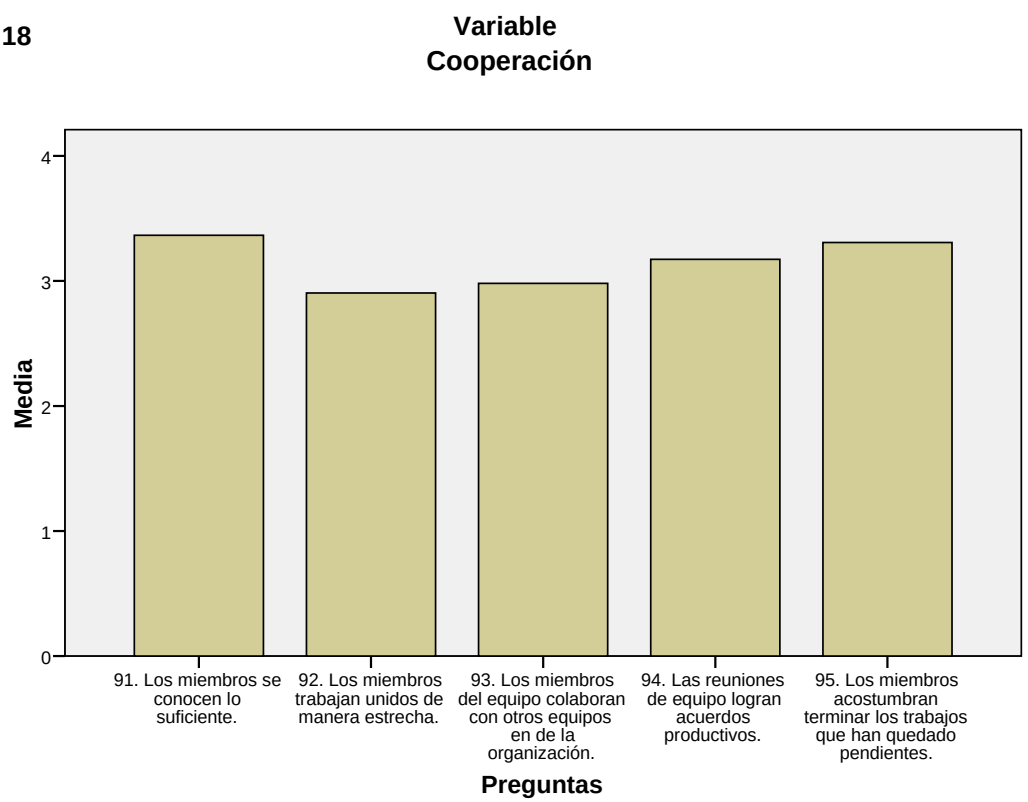


Graf. 16 Elaboración propia.

Gráfica 17

Graf. 17 Elaboración propia.

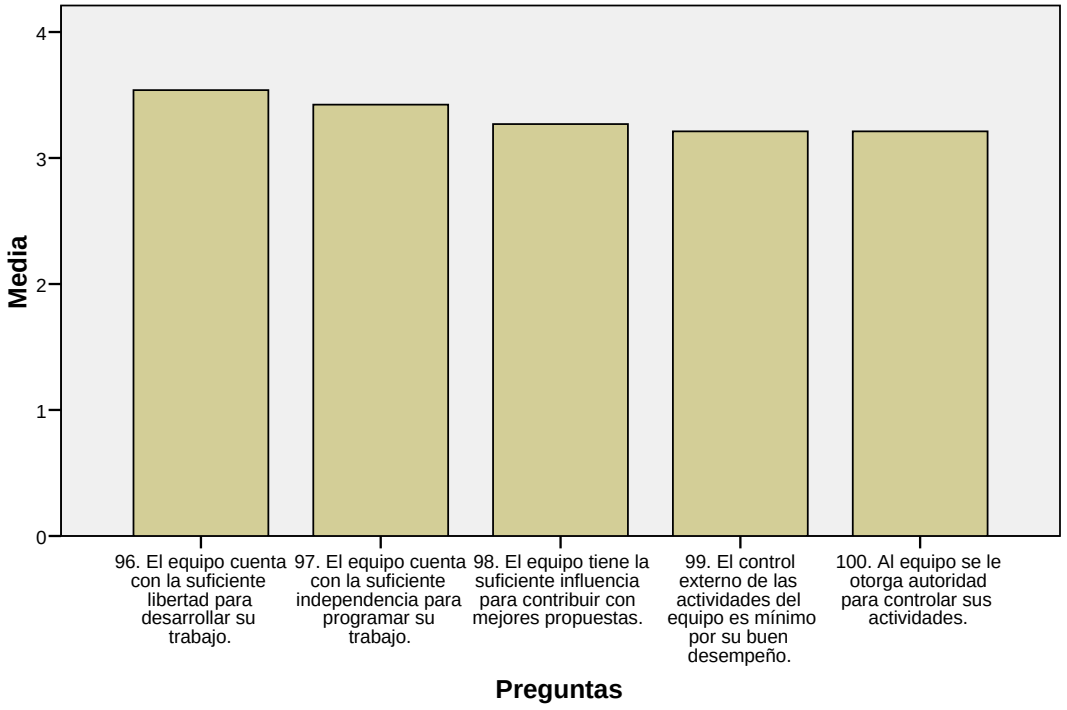
Gráfica 18



Graf. 18 Elaboración propia.

Gráfica 19

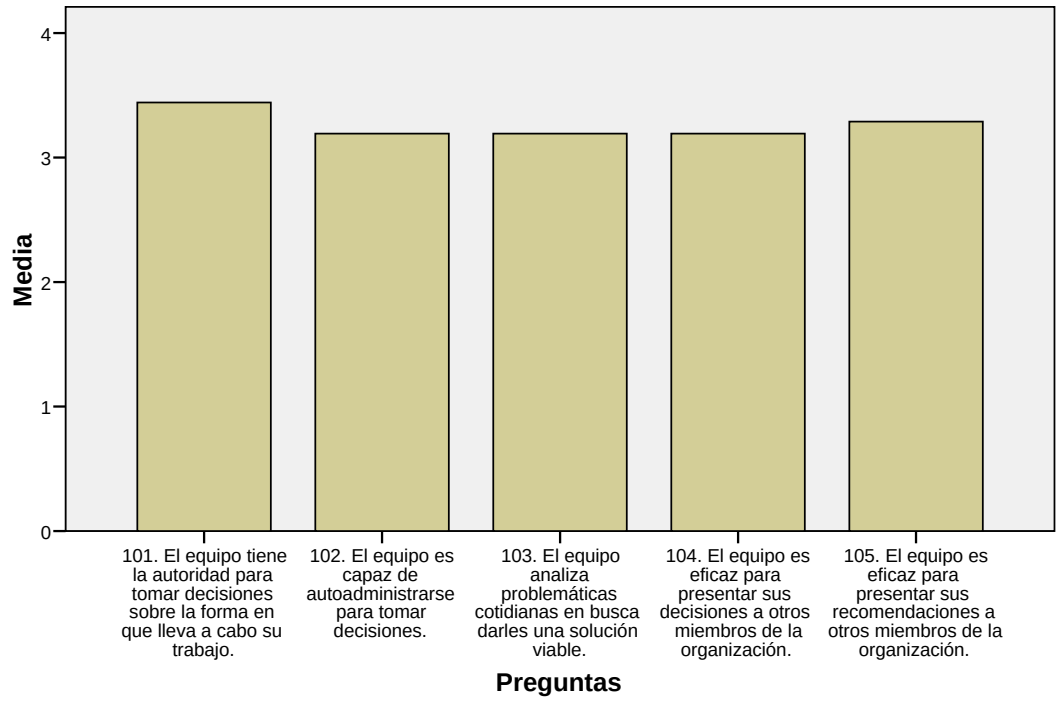
Variable
Autonomía



Graf. 19 Elaboración propia.

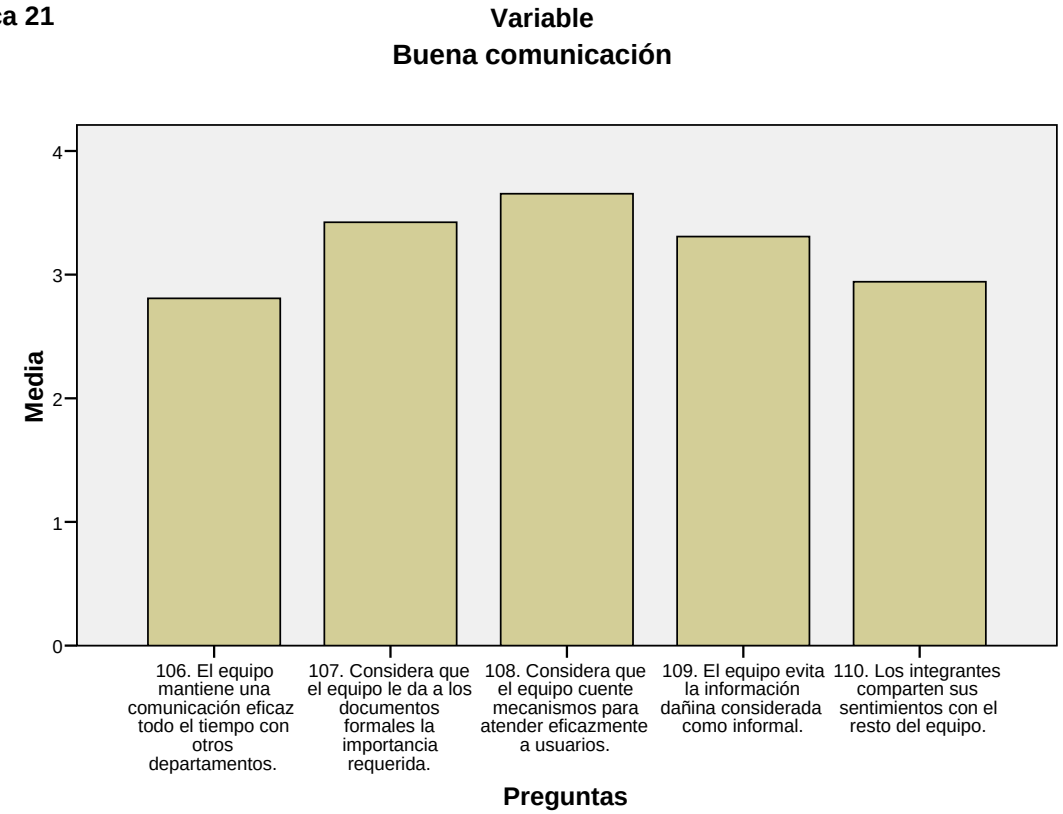
Gráfica 20

Variable
Toma de decisiones independientes



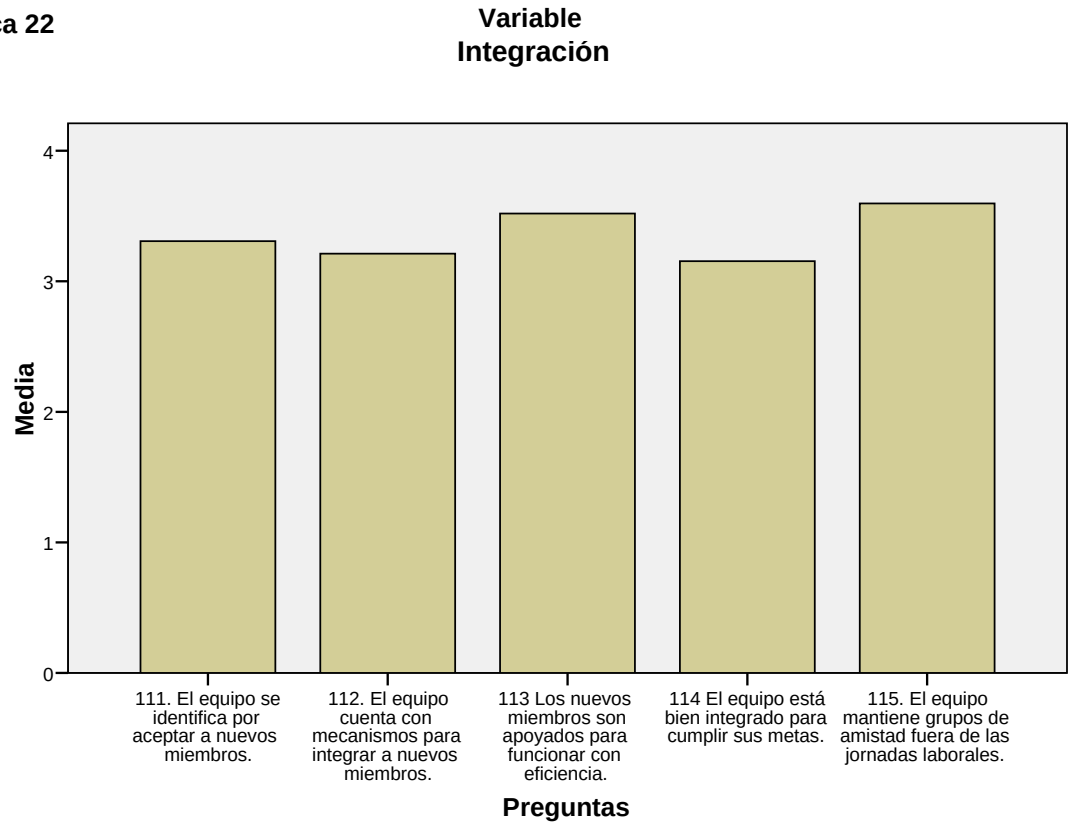
Graf. 20 Elaboración propia.

Gráfica 21



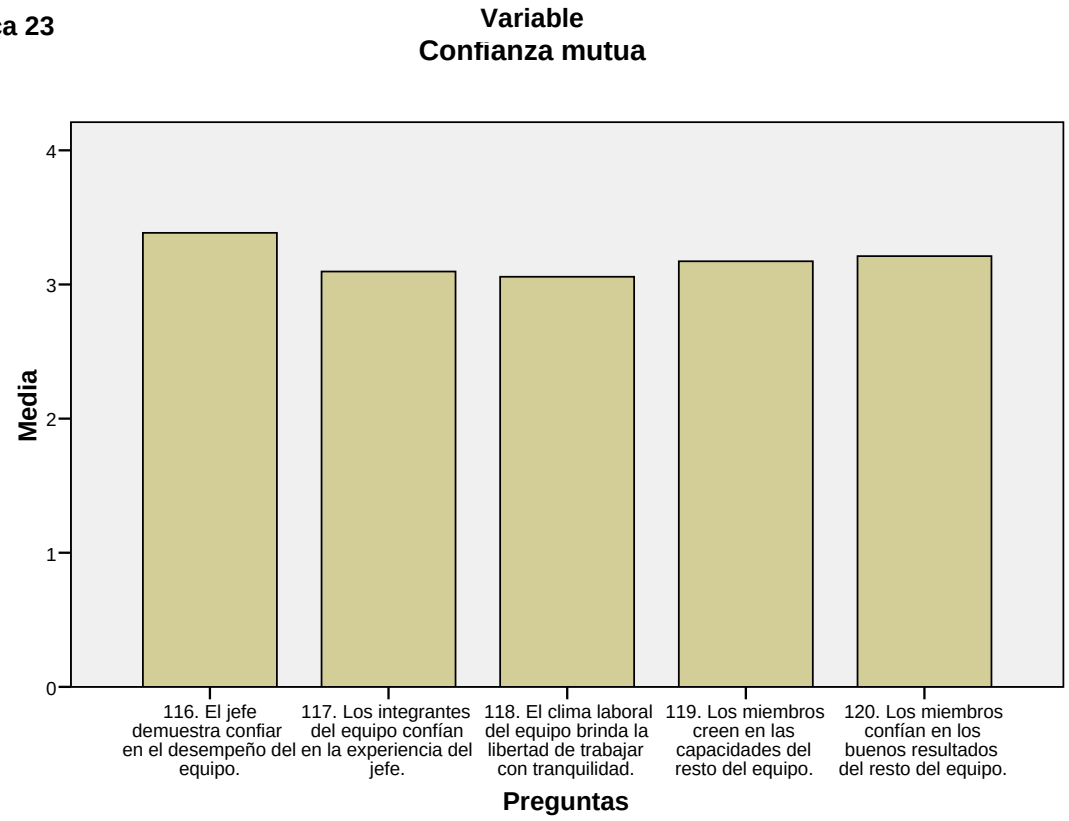
Graf. 21 Elaboración propia.

Gráfica 22



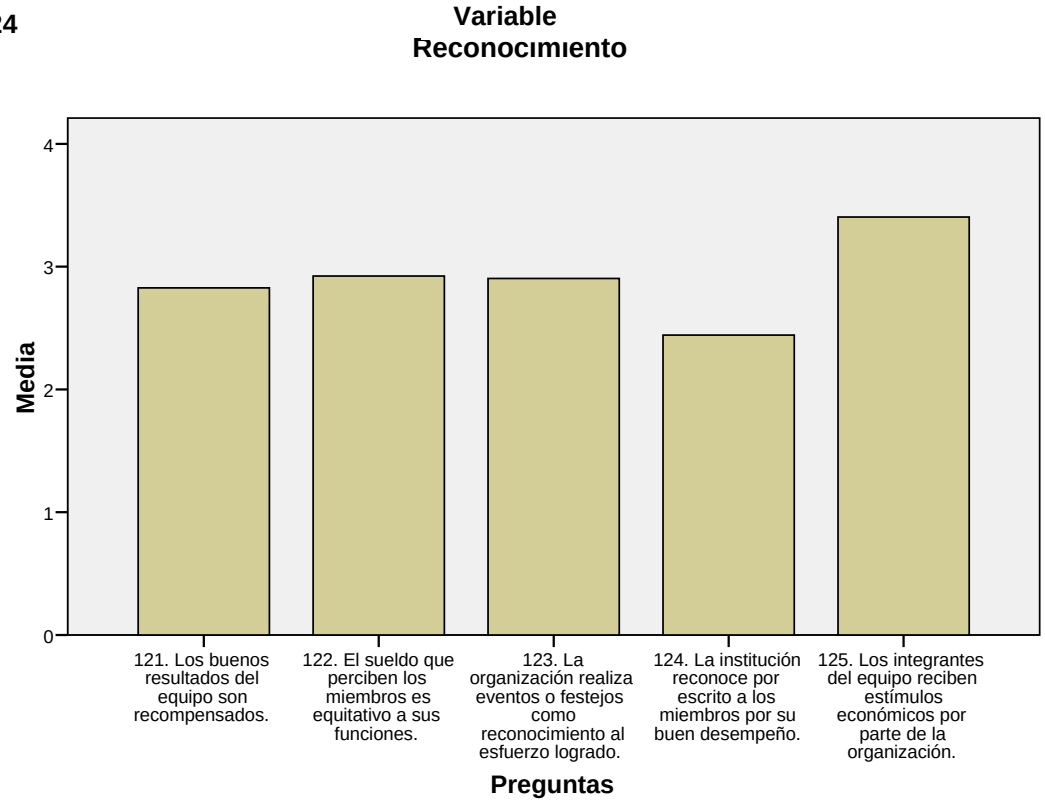
Graf. 22 Elaboración propia.

Gráfica 23



Graf. 23 Elaboración propia.

Gráfica 24

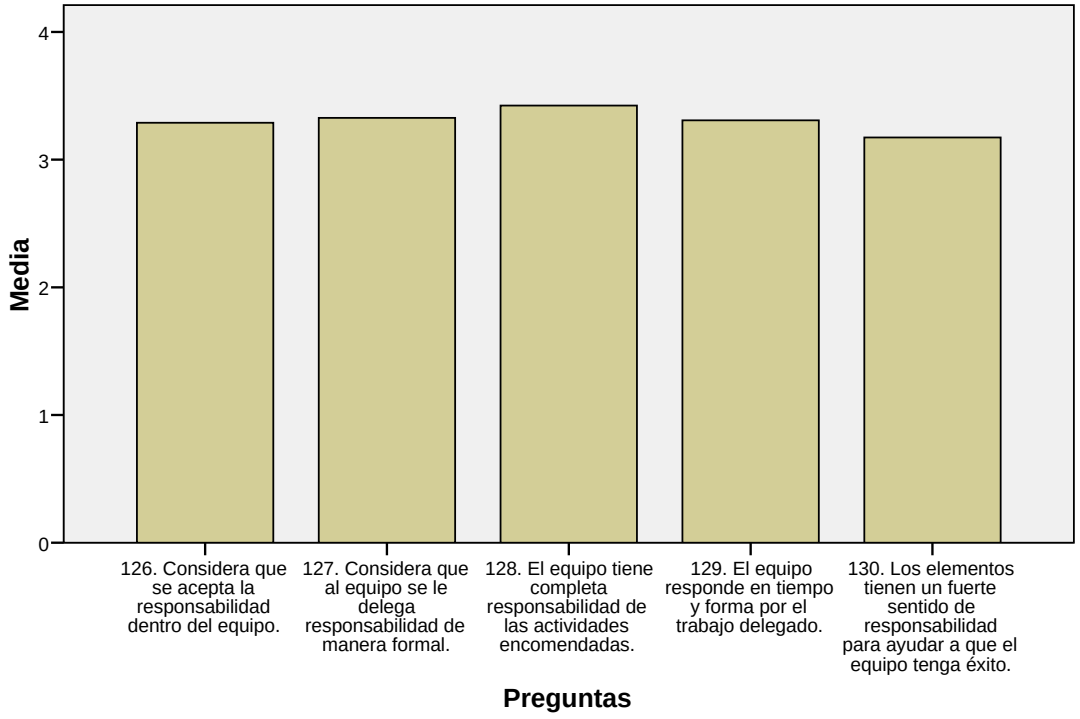


Graf. 24 Elaboración propia.

Gráfica 25

Variable

Responsabilidad

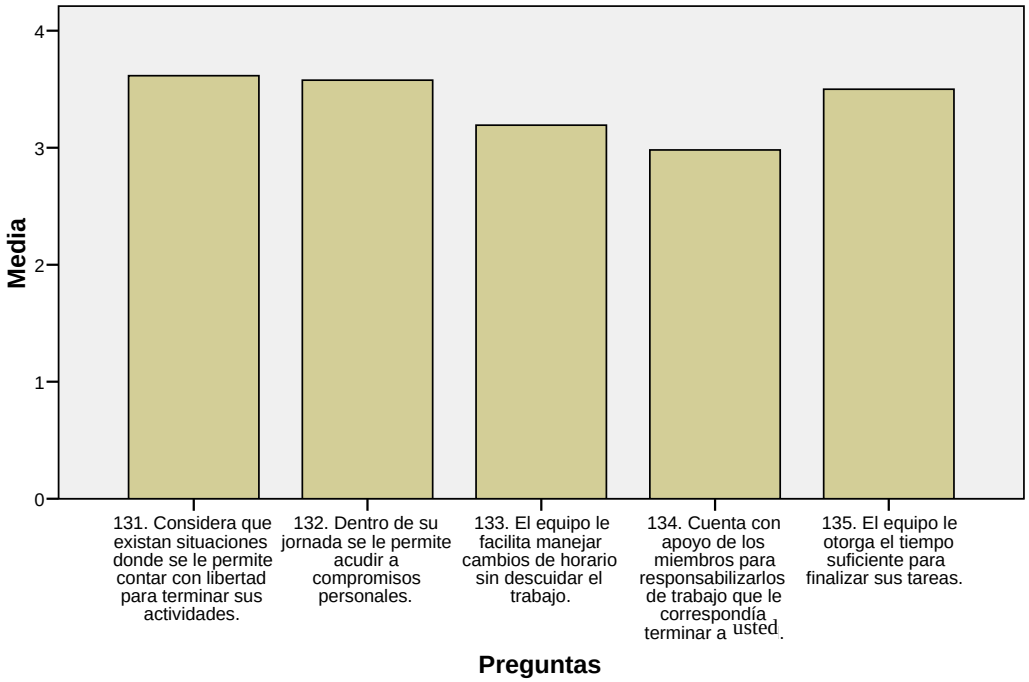


Graf. 25 Elaboración propia.

Gráfica 26

Variable

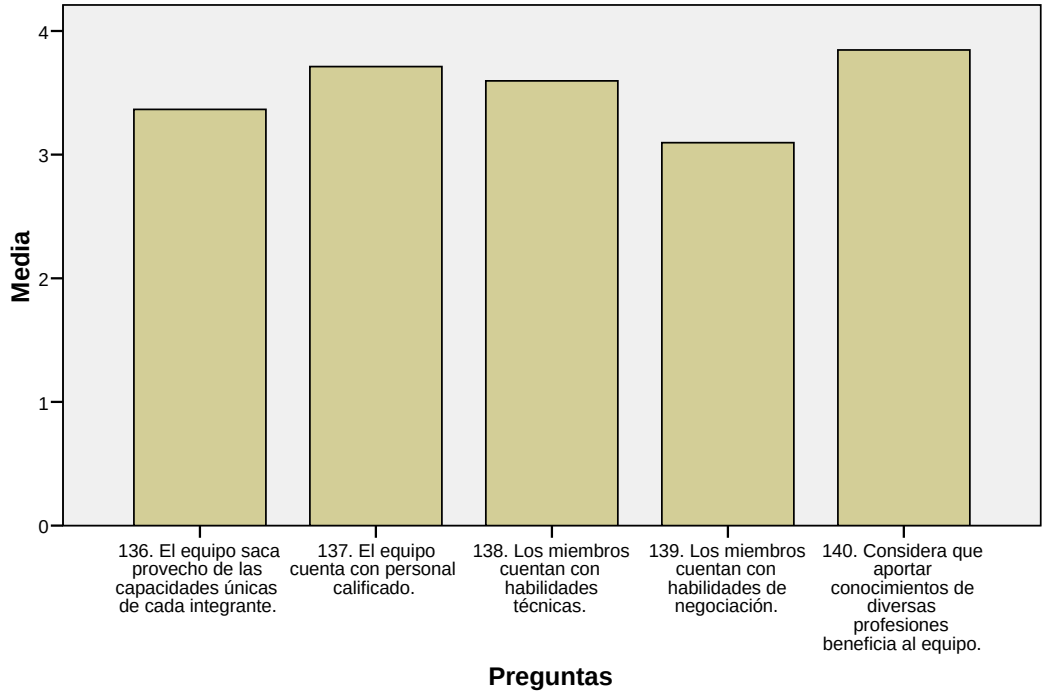
Flexibilidad



Graf. 26 Elaboración propia.

Gráfica 27

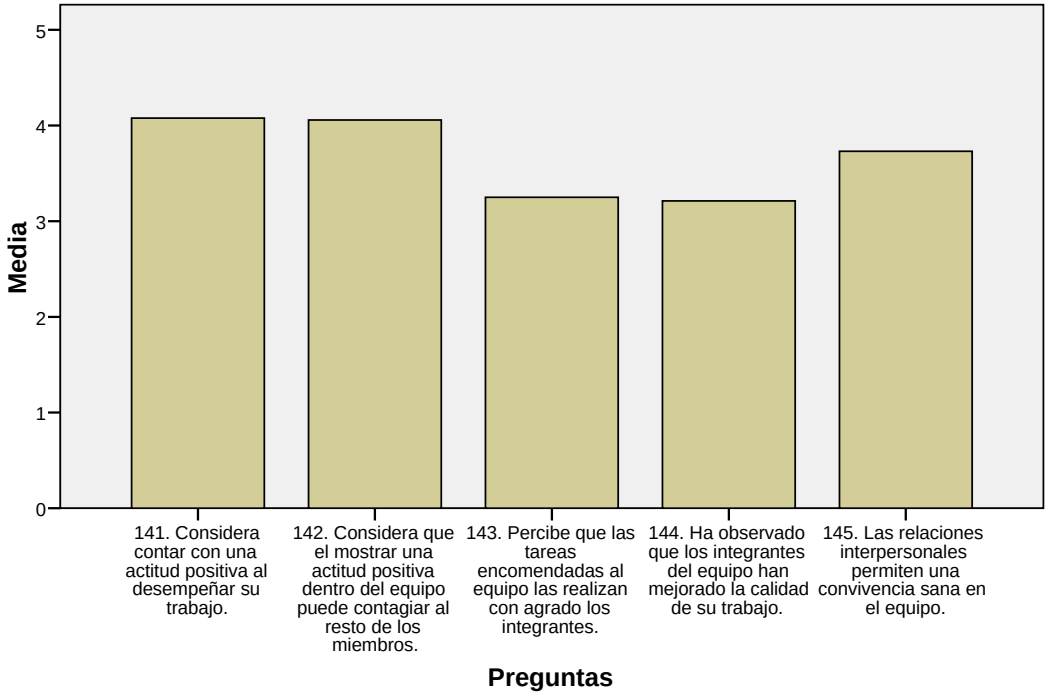
Variable
Habilidades



Graf. 27 Elaboración propia.

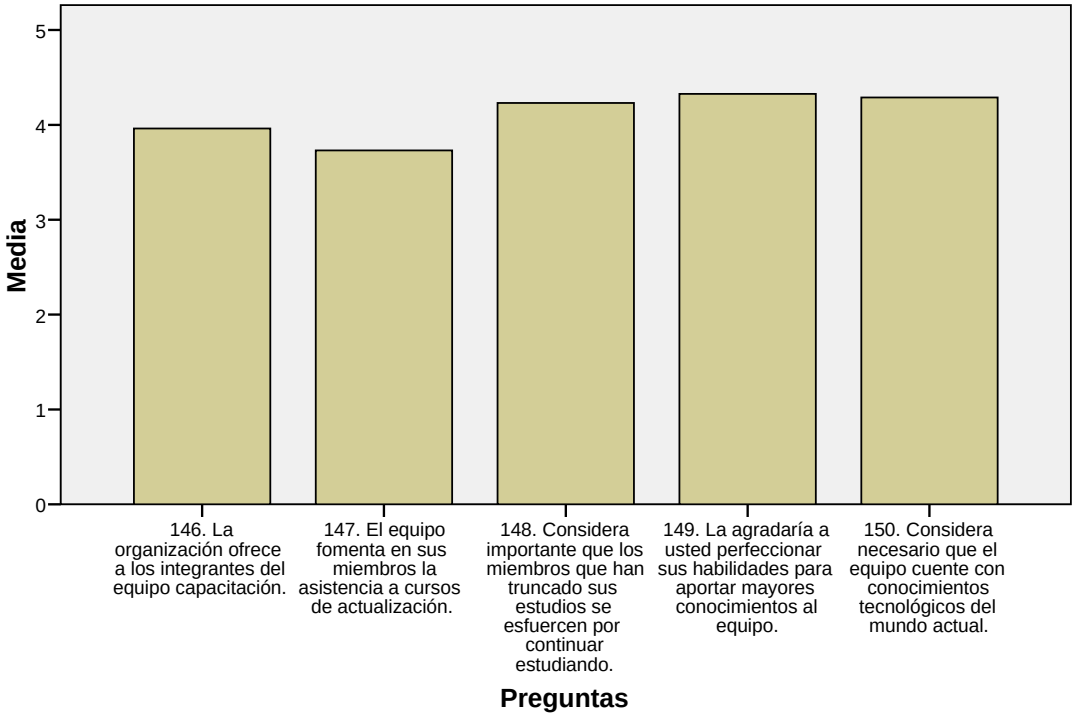
Gráfica 28

Variable
Comportamiento



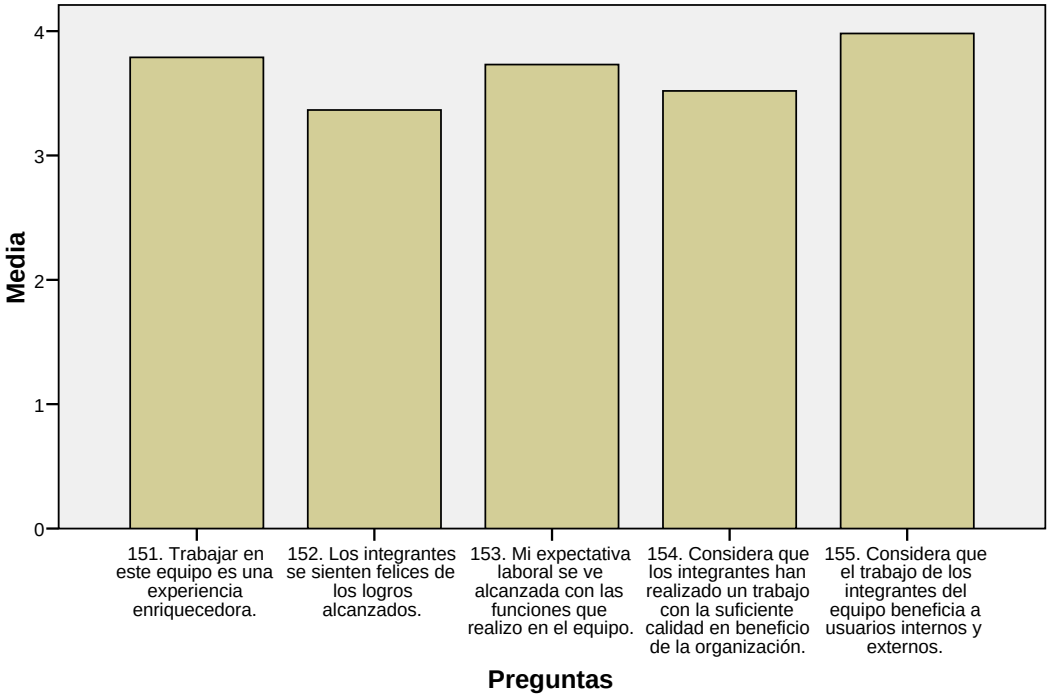
Graf. 28 Elaboración propia.

Gráfica 29



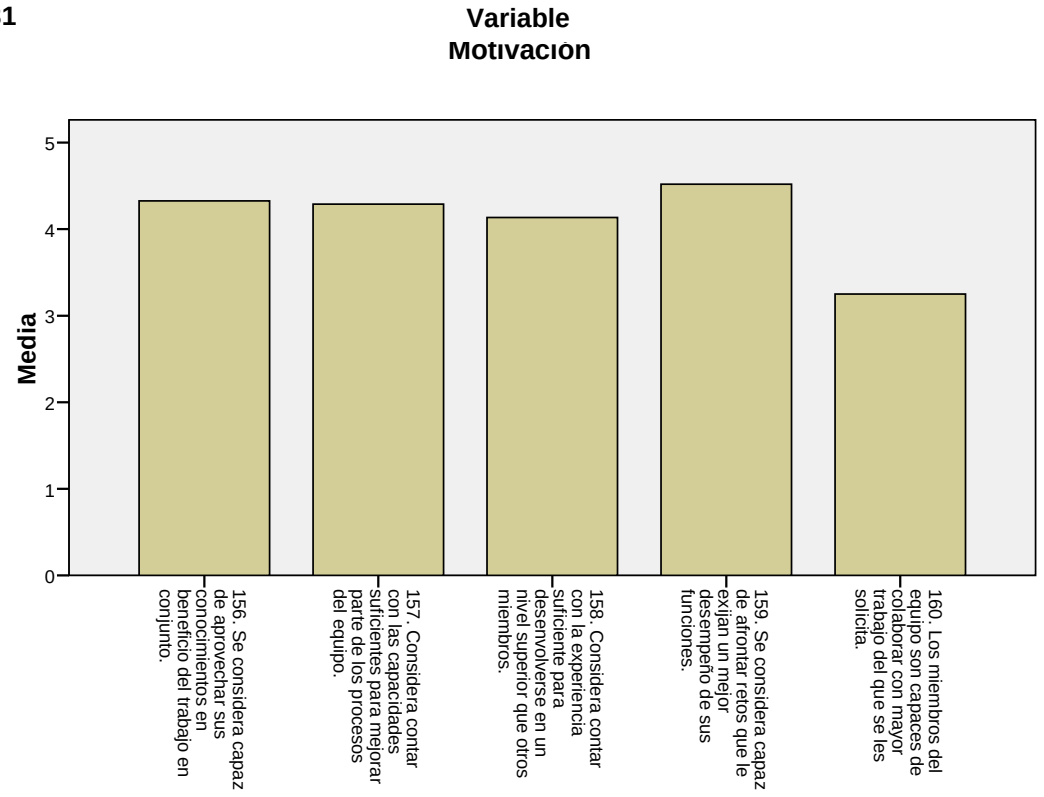
Graf. 29 Elaboración propia.

Gráfica 30



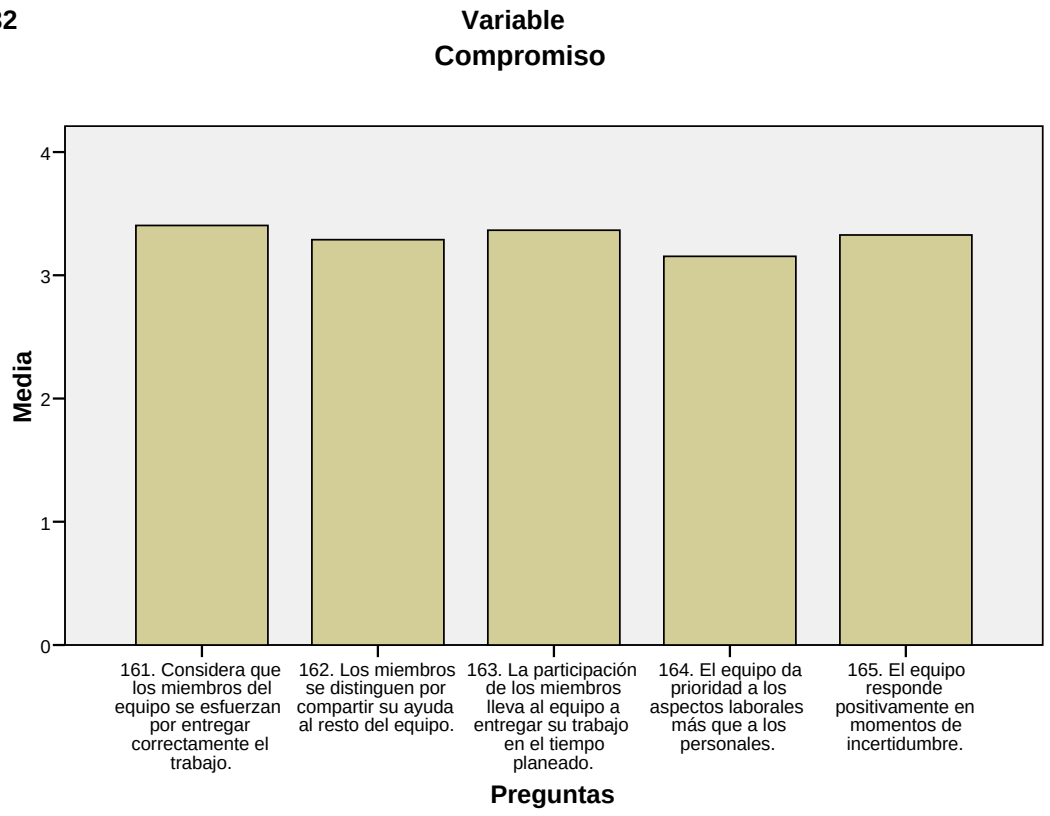
Graf. 30 Elaboración propia.

Gráfica 31



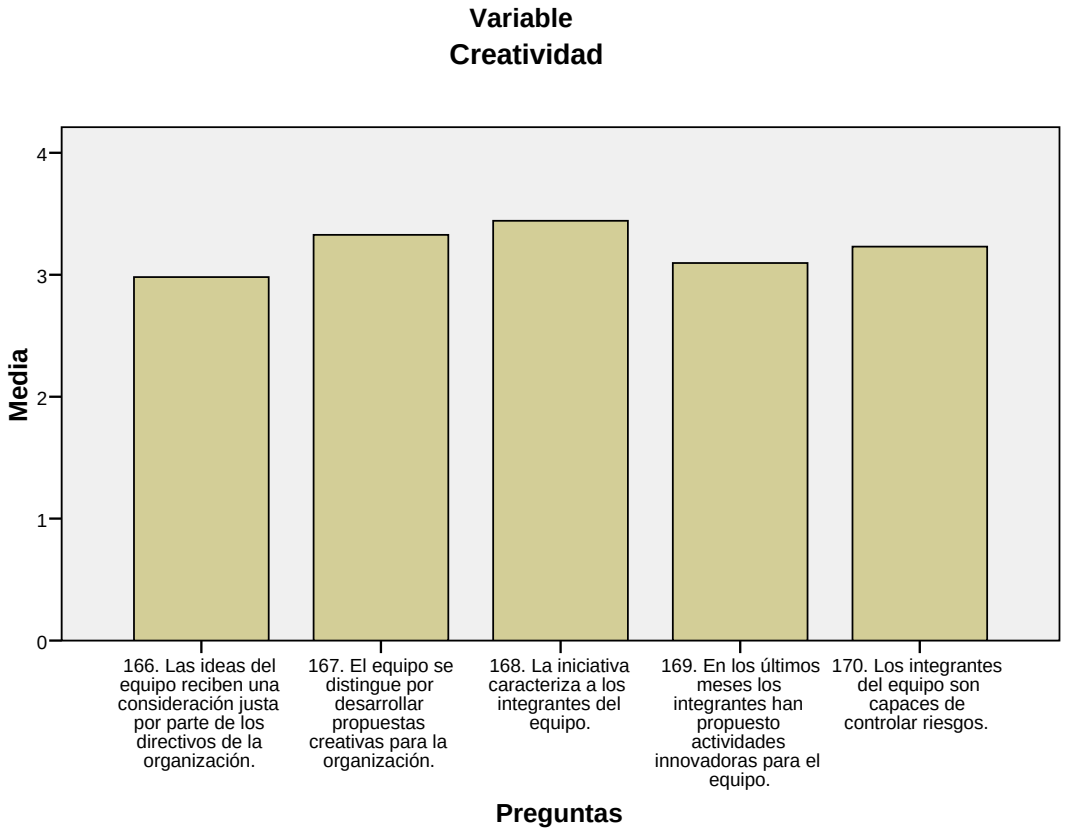
Graf. 31 Elaboración propia.

Gráfica 32



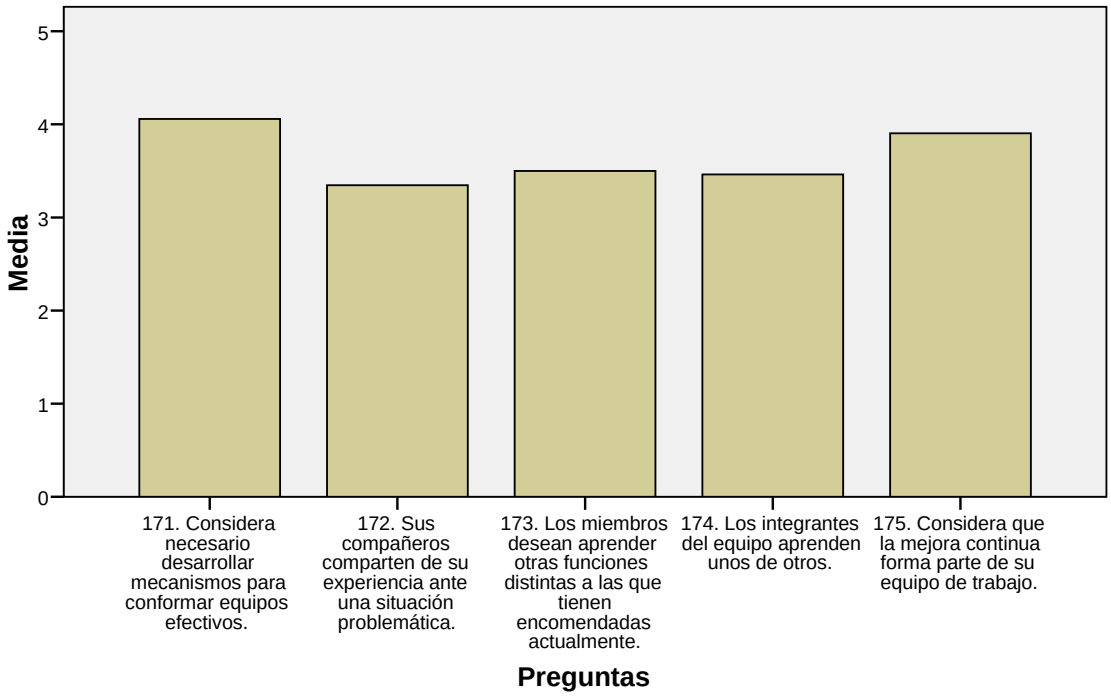
Graf. 32 Elaboración propia.

Gráfica 33



Graf. 33 Elaboración propia.

Gráfica 34



Graf. 34 Elaboración propia.

5.2.1 Resultados de variables externas.

Con fines prácticos y académicos, los resultados que se presentan en las gráficas 1 a 34, se explicarán a continuación, conformando las mismas tres categorías de variables como se realizó en el capítulo 4, que son: variables externas, variables grupales y variables individuales.

Los gráficos indican que los equipos o unidades de trabajo que actualmente trabajan en la unidad analizada, presentan las siguientes características de acuerdo con su percepción a las variables externas con las que día a día constantemente interactúan.

En lo relacionado a la misión organizacional, visión, metas cuantificables, valores y clientes o usuarios, los integrantes señalan que es necesario conocer la misión organizacional de manera formal, es decir qué tipo de servicios ofrece la organización, a quién se ofrece el servicio, para qué se ofrece, a qué lugares llega, esta incertidumbre hasta ahora observada, genera que los equipos no tengan una idea clara de sus metas, que no haya un compromiso real por alcanzarlas, sin embargo existe una gran disposición y conciencia de que la unidad se logra mediante metas bien definidas.

A pesar de que una gran parte de los miembros de los equipos no comparten los ideales de los directivos, deseando mirarse como una organización de calidad y exitosa en el futuro, en el presente existen lazos fuertes de respeto, honestidad, y humildad para trabajar bajo lineamiento y controles con la finalidad de brindar buenos resultados en el corto y mediano plazo.

En cuanto a la estructura organizacional, normas de trabajo y reglas de conducta, podemos inferir que los integrantes tienen bien definidas sus funciones, lo que evita duplicidad de funciones, permite que la información fluya eficazmente, lo que facilita el desempeño de funciones tanto de directivos como de empleados. Sin embargo, los datos muestran que existe cierto grado de confusión entre la flexibilidad y libertad que hasta ahora se le ha permitido a los integrantes para realizar sus actividades con relación a las normas, reglas y lineamientos para llevarlas a cabo de manera funcional.

Se observa que a pesar de que los equipos saben que las normas permiten un mejor control del trabajo, existe una tendencia a descuidar las tareas para entregarlas en tiempo y forma, dejando de pensar en las consecuencias que vendrán en el corto plazo, para quienes dependen laboralmente hablando de las funciones de aquellos. Otra situación delicada es que un buen número de integrantes de los equipos desconocen la existencia de los procedimientos de sus actividades cotidianas, sin embargo, los datos arrojan que los integrantes sienten un alto respeto a las reglas que sus jefes por costumbre se las han enseñado de una forma verbal y que se ven reflejadas en un desempeño aceptable para el control del trabajo en conjunto.

Por lo que se refiere a grupos de presión, vemos que existe cierta desigualdad cuando se autorizan permisos sindicales o asistencia a reuniones de grupos externos a la organización, ya que resulta que, como cada miembro tiene un función casi especializada, en ese momento se descuida el servicio de determinada área para cubrir el hueco que dejo el trabajador autorizado cuando acude a las reuniones mencionadas, en este caso, los datos corroboran que los grupos externos sólo benefician a los miembros de manera individual más no al equipo y sus funciones en conjunto.

Para finalizar las variables externas mencionaré que los datos arrojados en recursos materiales, instalaciones y equipo, y evaluación del desempeño, la percepción de los integrantes considera que si se cuenta con el equipo necesario para cumplir sus funciones, con instalaciones los suficientemente cómodas e higiénicas, sólo que, el presupuesto otorgado a este tipo de dependencias, limita brindar un servicio acorde a las exigencias tecnológicas y académicas de unidades de información como la que se ha estudiado en el presente trabajo.

La evaluación del desempeño por parte de los directivos denota que la revisión periódica de los objetivos del equipo no es muy constante. Perciben que no es sencillo entender la personalidad del resto, aunque sí logran reconocer que cada uno cuenta con habilidades únicas que favorecen el trabajo en conjunto y que, conductualmente

hablando, han observado una mejora en la productividad colectiva, sobre todo en los últimos periodos anuales de la administración.

5.2.2 Resultados de variables grupales.

Continuaremos mencionando los resultados de los equipos de trabajo de la unidad en análisis en sus variables grupales como objetivo común, programa de tareas y claridad de roles. Una parte de los miembros reconocen que el equipo tiene objetivos claramente alcanzables, la otra considera que no hay tanta claridad en los objetivos planteados, sin embargo, una buena parte de los integrantes prefieren los usos y costumbres a realizar trabajo en equipo bajo lineamientos. Lo positivo es que en su mayoría coinciden en la importancia de que se puede alcanzar la eficiencia en el equipo al conocer el camino que se debe seguir.

El programa de tareas esta repartido equitativamente y facilita la realización de las actividades de una manera eficiente, aunque, cuando se les solicita a los miembros realizar funciones que exigen mayor esfuerzo, sus resultados tienden a la baja al no contar con el conocimiento suficiente de tareas especializadas encomendadas. En cuanto a los roles que desempeñan son claros y les permite preveer su trabajo, se puede observar que alguno miembros experimentados, se les dificulta compartir los éxitos o los problemas laborales.

Para solucionar conflictos en el equipo consideran necesario hacerlo por consenso, con generación de propuestas y negociación, sin embargo, en la práctica solo los integrantes más capacitados logran solucionar conflictos con otros departamentos o solucionar las dudas y problemáticas de usuarios, lo que significa no alcanzar el resultado cuando se lograr en conjunto. Esto se debe a que, a pesar de contar con la suficiente libertad para desarrollar su trabajos, las decisiones finales importantes la continúan tomando los directivos al saber que el equipo no cuenta aún con la capacidad de autoadministrarse para tomar decisiones.

Para la comunicación y retroalimentación del equipo al momento de facilitar información a otros equipos o departamentos ésta no es lo suficientemente eficaz, ya que se confunde o mal interpreta entre la parte emocional y la información formal, necesaria para la toma de decisiones, aunque se reconoce y se le da la importancia necesaria a los documentos oficiales. Las unidades cuentan con mecanismos eficaces de información en la atención de usuarios. Los integrantes consideran que las reuniones laborales logran acuerdos productivos.

Los integrantes del equipo reconocen que la institución a pesar de que no todo el tiempo les reconoce su esfuerzo de forma escrita, manifiesta contar con otros mecanismos que les retribuyen su constancia como estímulos económicos, prestaciones, eventos y festejos, permisos, entre otros.

Para el liderazgo, la coordinación y la cooperación, los integrantes consideran que el jefe permite generar un ambiente de apoyo, de integración con los miembros, además de que se aclaran las dudas a miembros en tiempo y forma, se observa baja supervisión, además están concientes de que son capaces de mejorar al trabajar bajo presión. La organización y planeación operativa es efectiva.

El detalle que continúa observándose es que aun no se rompen algunas hostilidades personales entre miembros de equipos de diversos departamentos, lo que interrumpe un poco la buena cooperación entre estos departamentos. Sin embargo, otro buen resultado es que los equipos aceptan e integran de buena manera a nuevos miembros para que rindan buenos resultados en el corto plazo.

5.2.3 Resultados de variables individuales.

Ahora mencionaré los resultados de las variables individuales en los equipos de trabajo de la unidad analizada.

Responsabilidad, competencia y habilidades. A los miembros del equipo se les delegan responsabilidades importantes que son aceptadas por los mismos, a pesar de que los

datos arrojan que individualmente, no tienen la certeza de que el equipo logre el resultado esperado, sin embargo, los mas preparados dan la cara para alcanzar el objetivo. Reconocen que se cuenta con integrantes lo suficientemente capacitados y con habilidades técnicas individuales y de quienes sacan provecho. El contar con conocimientos de diversas disciplinas profesionales beneficia al equipo y en general, se mejoran los servicios que brinda la unidad analizada.

Satisfacción, motivación, compromiso y comportamiento. En lo individual existen una buena parte de miembros que no se encuentran satisfechos por los logros alcanzados ya que el trabajo ofrecido no es de la suficiente calidad, otra parte considera que los resultados del equipo en lo individual si han alcanzado las expectativas que esperaban alcanzar de un empleo, por lo que se convierte en una experiencia enriquecedora y que finalmente quienes se benefician por trabajar en un ambiente agradable son los usuarios internos y externos. Los trabajadores poco satisfechos son aquellos que se niegan a colaborar con mayor trabajo del que se les solicita y aquellos que encuentran un trabajo satisfactorio describen que afrontar retos que exijan mayor desempeño, les permite ser capaces de mejorar los procesos del equipo y del trabajo en conjunto.

En cuanto al compromiso, los promedios denotan que los integrantes desean mejorar para entregar correctamente su trabajo en tiempo y forma, para compartir su ayuda al resto del equipo, para priorizar los aspectos laborales más que los personales, además de que, el equipo considera responder positivamente en momentos de incertidumbre. Sin embargo, la frialdad de los datos muestra que el comportamiento de una parte importante de los integrantes, aún no demuestran realizar con agrado su trabajo y que la calidad en su desempeño no es la esperada.

Flexibilidad. A pesar de que en esta unidad de análisis los integrantes apoyan medianamente para cubrir funciones de otro trabajador, se les otorga facilidades para finalizar el trabajo en otro momento y para acudir a compromisos personales, manejar cambios de horarios, entre otros.

Formación permanente, creatividad y aprendizaje. A pesar de que el equipo fomenta poco la asistencia a cursos de actualización de sus integrantes, la dependencia les brinda la oportunidad de que se esfuercen por continuar estudiando y preparándose mediante cursos de capacitación, a lo cual, un buena parte considera necesario perfeccionar y desarrollar su habilidades, además de que se ha convertido en una prioridad el poder contar con conocimientos de tecnologías de vanguardia, necesarios para fomentar su competencia y mejorar el funcionamiento del equipo. Se menciona que la formación permanente es necesaria en un equipo de trabajo.

También se observa que los miembros nos son tan abiertos a aprender funciones distintas a las que tienen encomendadas actualmente, además, se visualiza un bajo promedio de aquellos que cuentan con la habilidad de aprender de la experiencia de miembros experimentados.

En cuanto a la creatividad, los miembros consideran que los directivos aún no están lo suficiente abiertos a las ideas que ellos generan, lo que puede ser resultado que aquellos no se consideran capaces de proponer de actividades innovadoras o de controlar riesgo de manera independiente, o que algunos compañeros no comparten de sus experiencias en situaciones problemáticas. Existe otra parte importante de integrantes que indican contar con la capacidad de generar propuestas creativas para la organización y que la iniciativa es característica de ellos.

Conclusiones y recomendaciones.

Variables externas que pueden adaptarse a la cultura organizacional de la unidad analizada.

De forma global puedo entender que la cultura organizacional es la identidad de todos los empleados con los valores, la misión organizacional, las normas, la comunicación y estructuras funcionales, procesos, formación de equipos de trabajo, percepciones, reconocimiento al esfuerzo, relaciones sociales y laborales, lo que al paso del tiempo genera una interacción tal que, los empleados reflejan una conducta laboral bien definida.

Con lo anterior podemos reflexionar que una buena parte de los integrantes de los equipos de trabajo de la unidad analizada, consideran que no tienen la suficiente claridad en cuanto a la misión organizacional, es decir, no les queda claro qué servicios ofrece la unidad analizada, a quién los ofrece y para qué los ofrece. Esto conlleva a que sus metas se vean frenadas, además de crear incertidumbre del trabajo por realizar entre los integrantes, aunque a pesar de que no se logra entender la visión de los directivos en el largo plazo, los equipos se esfuerzan por participar con valores como el respeto, la honestidad, la unidad y la humildad para aceptar y poner en práctica las indicaciones de sus superiores.

La estructura organizacional es funcional al permitir un buen control de las funciones del equipo lo que brinda buena comunicación, evita duplicidad de funciones y genera flexibilidad a pesar de que exista normatividad y reglas de trabajo. La jefatura del equipo en su función de supervisión, más que supervisar y controlar, coopera y participa en las actividades del equipo.

A pesar de que los integrantes de los equipos no conocen a fondo los manuales y procedimientos de sus funciones, los jefes moderadamente han logrado controlar de una manera verbal y con el ejemplo, las funciones del equipo, donde se conocen sus buenos resultados en corto y mediano plazo.

Los equipos de trabajo cuentan con los suficientes materiales, equipo y herramientas que facilitan sus funciones, sin embargo, sus integrantes consideran necesario un aumento en el presupuesto para contar con las tecnologías de punta para realizar con mayor calidad su trabajo.

Los equipos al ser evaluados han demostrado mejorar su productividad conforme la experiencia ha sido su aliada y por que cada integrante se especializa en determinadas funciones, sin embargo, aún no conocen del todo las personalidades y necesidades profesionales del resto.

La única variable externa que aporta poco a los equipos de trabajo de la unidad analizada es la de grupos de presión ya que a pesar de que apoya y coopera en las necesidades individuales de los trabajadores, por el momento en el estudio realizado, estos grupos tienen una relevancia minima en la motivación del desempeño de los integrantes como un equipo.

Variables grupales que pueden adaptarse a la cultura organizacional de la unidad analizada.

Se observan que los integrantes de los equipos de trabajo tienen confusión para entender qué camino seguir o qué objetivos lograr, a pesar de que si cuentan con un programa de trabajo y que los integrantes sí conocen sus roles, sin embargo, desconocen para qué servirán dichos programas. Esta es una señal que los integrantes de los equipos han convertido sus funciones en costumbres con el paso del tiempo sin tener una meta lo suficientemente aclarada por parte de sus jefes.

Los equipos están capacitados para solucionar conflictos laborales internos y de problemas con usuarios externos, aunque aun se puede observar cierto distanciamiento al intentar integrarse al trabajo conjunto de la unidad analizada con los miembros de otros equipos que realizan funciones similares, pero en otras colecciones bibliográficas, a lo que se conoce como celo laboral.

La comunicación se observa poco eficaz cuando se mezcla la parte emocional de los miembros con la comunicación formal, esto trae como consecuencia retraso en la toma de decisiones, aunque se esfuerzan por lograr una buena retroalimentación dándole la importancia necesaria a documentos oficiales y a las reuniones de trabajo.

No se acostumbra el reconocimiento por escrito, pero los integrantes cuentan con estímulos económicos, prestaciones, festejos y permisos, entre otros.

El liderazgo básicamente coopera en el trabajo conjunto, existe poca supervisión, se orienta en las actividades cotidianas y se coopera para integrar a nuevos miembros en las actividades del equipo.

Las variables grupales que en la actualidad se dificultarían adaptar a la cultura organizacional de la unidad analizada serían la autonomía y la toma de decisiones independientes. Los resultados arrojados permean que, a pesar de que a los integrantes de mayor experiencia se les delega autoridad para controlar determinadas actividades, los equipos dependen fuertemente en la toma de decisiones tanto de su jefe directo, como los directivos de la unidad analizada.

Variables individuales que pueden adaptarse a la cultura organizacional de la unidad analizada.

La flexibilidad que otorgan los directivos a los integrantes de los equipos de trabajo ha mostrado que, en el funcionamiento de sus equipos tienen la suficiente confianza de aceptar responsabilidades importantes para poder explotar sus habilidades técnicas y negociadoras, además de los conocimientos de las personas más capacitados para beneficio del conjunto.

Por lo que se refiere a satisfacción y motivación dentro de los equipos existen dos vertientes de comportamiento. La primera la conforman integrantes motivados y satisfechos con las funciones que realizan, quienes encuentran en su servicio experiencias enriquecedoras y que les agradan los retos, además de estar

comprometidos con el equipo. Sus resultados benefician al equipo y a los usuarios para quienes se presta el servicio. En la otra vertiente se observan aquellos integrantes poco satisfechos con sus funciones, quienes denotan un bajo rendimiento en su desempeño, con poco compromiso para realizar su trabajo con eficiencia.

En cuanto a las variables de formación permanente y aprendizaje, la parte integrante de los equipos que mayormente desea continuar capacitándose y desarrollar mejor sus habilidades se conforma por académicos, aunque también trabajadores de la parte operativa desean continuar estudiando, capacitándose, y conocer funciones diferentes a las que realizan en la actualidad, como el manejo de nuevas tecnologías.

Para la variable creatividad tenemos que los integrantes de los equipos con grados académicos y profesionistas son quienes se consideran capaces de aportar nuevas ideas para el equipo y la organización, quienes se sienten apoyados por los directivos para llevarlas a la práctica, sin embargo, los integrantes de la parte operativa consideran que los directivos no toman mucho en cuenta sus propuestas, lo que ha generado una fuerte dependencia de éstos últimos hacia el jefe del equipo.

El presente estudio permitió visualizar la fuerte oportunidad que tienen los directivos de la unidad analizada para lograr de una manera paulatina, generar en los empleados una conciencia de desarrollo, cambio y adaptación a una mejor calidad laboral, en la búsqueda de conformar equipos reales de alto rendimiento, donde los departamentos con que esta unidad cuenta en la actualidad, se esfuercen por ofrecer un mejor servicio y entrega tanto para sus departamentos internos, como para los usuarios, donde éstos últimos son la parte fundamental de su misión organizacional, además de ser la guía hacia el logro de los objetivos de sus equipos y como organización funcional.

Ello me permite pensar con claridad, que las características con que cuentan los equipos de trabajo de la unidad analizada, aunque por el momento sean pocas variables las que faltan por controlar y mejorar en su funcionamiento, sí pueden llegar a convertirse en equipos con características de alto rendimiento mediante el apoyo que

muestren los jefes y directivos, teniendo una mejor comunicación y entendimiento conjunto de los objetivos planteados y lo que se espera lograr de los planes directivos entre jefes y empleados; entonces considero que los resultados comenzarán a reflejarse, lo que da la posibilidad en el futuro próximo, que las características de equipos de alto rendimiento puedan ser elemento que forme parte de las características de la cultura organizacional de la unidad analizada.

El presente estudio al participar de varios ámbitos de la administración, específicamente del recurso humano en cuanto al comportamiento, dirección y control de personal como el principal recurso que los administradores, gerentes y directivos utilizan para alcanzar sus objetivos, considero que los resultados obtenidos demuestran que los conocimientos adquiridos en varias de las asignaturas cursadas de la Maestría en Administración, me facilitaron contar con las herramientas para entender que existen bastantes posibilidades de aplicar la parte teórica con la metodología de la investigación científica de las ciencias sociales, en busca de aportar parte de dicho conocimiento en la organización para la que actualmente presto mis servicios.

Entonces, la metodología aplicada demuestra que el esfuerzo permanente para lograr un objetivo de tipo académico, puede tener una utilidad real y práctica, no sólo para organizaciones de carácter gubernamental sino que, pueden beneficiarse muchísimos clases de empresas que por no entender que hoy en día es necesaria la preparación profesional, el análisis, diagnóstico y mejora de sus procesos, como una disciplina constante tanto de directivos, empleados y operativos, necesitan tener una visión clara de que el mundo cambia constantemente y requiere la adaptación de todo su recursos humano y contar con los suficientes habilidades para que sus organizaciones se logren incorporar a este ritmo socio, económico y tecnológico tan competido en el que nos desenvolvemos.

De ahí la necesidad de que para evitar que las organizaciones fracasen, es de vital importancia continuar estudiando las nuevas teorías y aportaciones administrativas

donde los conocimientos se conviertan en aplicaciones que generen resultados positivos para la misión que se busca alcanzar.

Un ejemplo claro del caso analizado en el presente estudio, es el instrumento aplicado para esta investigación, el cual fue una adaptación de varios cuestionarios que continúan siendo útiles en la actualidad para analizar equipos de trabajo, con la finalidad de adaptarlo para estudiar a las características de equipos de alto rendimiento y con ello, persuadir y proponer que éstos últimos sí pueden formar parte de la cultura organizacional de la unidad analizada, sabiendo que al aplicarlo tendríamos la certeza de que la información obtenida me permitiría obtener una validez y confiabilidad de casi el 98%.

La realización del presente trabajo considero, me ha dejado buenas experiencias y aprendizaje. La primer problemática enfrentada fue cuando dentro de la bibliografía mexicana y latinoamericana consultada que trata las teorías de equipos de alto rendimiento, es poca aquella que realmente tienen una metodología bien estructurada para medir y analizar sus características, sobre todo, que utilicen un instrumento de medición valido y confiable. Por lo que me dí a la tarea de buscar otros recursos bibliográficos en material hemerográfico e Internet.

A pesar de que existe la suficiente teoría de equipos de alto rendimiento, no todas las variables que se consideran como características de éstas han sido medias con instrumento confiables. Para comenzar a crear un instrumento propio observé que eran demasiadas variables de los autores consultados, de esta forma decidimos en conjunto con mi director de tesis, seleccionar tres instrumentos donde los autores me brindaran la facilidad de adaptar sus variables a las necesidades que yo requería estudiar en la unidad por analizar, el resultado fue la elaboración propia de un cuestionario bastante extenso obtenido de 38 variables y que por utilidad académica, se convirtió en un instrumento de medición con 175 reactivos para abarcar todas aquellas variables.

La siguiente tarea por lograr, fue comprobar su confiabilidad y validez utilizando las técnicas T de Student y el Alpha de Cronbach, aplicando para ello, un cuestionario piloto a una muestra de 10 trabajadores con la finalidad de eliminar las preguntas redundantes, sin embargo, al obtener una confiabilidad bastante alta del instrumento con un 98%, fue necesario proceder a aplicar el cuestionario completo con las 175 reactivos a una muestra de 52 empleados, incluyendo directivos.

Una problemática más observada fue que al momento de aplicar el cuestionario, observé una reacción de determinadas categorías de trabajadores (recordando que en su mayoría son trabajadores sindicalizados), cuestionando a sus jefes directos quienes me apoyaron al momento de su aplicación, precisamente para evitar este tipos de actitudes, quienes expresaban que si los resultados iban a utilizarse para evaluar su desempeño y para afectar las calificaciones de sus bonos de productividad. Fuera de esta situación la aplicación del instrumento fue todo un éxito.

Variables que considero que ya funcionan con características de equipos de alto rendimiento en la unidad analizada: Instalaciones, mobiliario, equipo e instalaciones, ambiente físico, estructura organizacional, reglas de conducta, evaluación del desempeño, programa de tareas, claridad de roles, multifuncionalidad, flexibilidad.

Las variables que se pueden mejorar de los equipos de trabajo de la unidad analizada y que se pueden transformar en características de equipos de alto rendimiento para formar parte de su cultura organizacional son: mejorar las negociaciones con los grupos de presión, definir bien las metas cuantificables, conocer con claridad quienes son sus clientes o usuarios, tener bien establecidas las normas de trabajo, que todo mundo conozca y busque conseguir la misión y visión organizacional, fomentar la buena aceptación de los valores de equipo, generar programas para dar a conocer los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, establecer objetivos comunes en el equipo, que el liderazgo se comparta en la práctica, coordinación eficiente con una correcta delegación de la responsabilidad, fomentar la cooperación e integración, desarrollar mejores procesos de comunicación, generar un ambiente de confianza y

apoyo, que el reconocimiento a los logros no solo lo realice el jefe y directivos, todos pueden participar; aprovechar en los procesos las capacidades, habilidades y conocimientos de cada integrante (todos tienen habilidades especiales), atender en el momento preciso cualquier conducta susceptible de mejora, fomentar siempre la formación, capacitación, el aprendizaje y desarrollo del personal.

Las variables de los equipos de trabajo en las que es necesario que tanto los jefes de los mismos, como los directivos dirijan mayor su atención para lograr que exista un cambio funcional, de conciencia y de compromiso profundo por parte de sus integrantes para con la organización con el servicio que se presta y hacia quienes se dirige el servicio y con la finalidad de completar las características con miras a convertirse en equipos de alto rendimiento son: entrenar a los integrantes en la resolución de conflictos, problemáticas y mejorar el servicio personalizado de los usuarios que tengan dudas en sus trámites; conformas equipos con capacidades de lograr autonomía e independencia en sus decisiones y en su desarrollo funcional; además de apoyar, fomentar, reconocer y dar seguimiento a la creatividad, la generación de ideas e innovación de los equipos de trabajo o de sus integrantes.

El presente trabajo de investigación busca ser útil tanto a estudiantes, académicos e investigadores que busquen entender, analizar, ampliar o desarrollar nuevas teorías en el funcionamiento de equipos de trabajo y equipos de alto rendimiento como una herramienta de la cultura organizacional.

El instrumento de medición utilizado para analizar las características de equipos de alto rendimiento de la biblioteca de la Facultad de Medicina de la UNAM, es de elaboración propia, adaptado de tres instrumentos ya probados en el estudio del recurso humano, específicamente de equipos de trabajo, por ello, en el manejo de sus reactivos al considerar una mayor gama de variables, permitirá a otros investigadores, académicos, alumnos hacer uso del mismo, quienes deseen continuar profundizando en el tema.

Los resultados obtenidos y analizados, las conclusiones y las recomendaciones realizadas, que en este caso en particular están dirigidas a los directivos de la unidad analizada, no sólo tienen la finalidad de apoyar y asesorar en la toma de decisiones en el funcionamiento y control de esta dependencia, sino que, deja un campo abierto teórico-práctico a futuras investigaciones en las áreas administrativas, directivas, de recursos humanos, de desarrollo organizacional y considero que también, puede aportar conocimientos en el ramo conductual y de la psicología, además, la presente investigación puede ser utilizada en la enseñanza académica, con estrategias prácticas para empresa públicas, privadas o cualquier otra organización en la que se trabaje con su recurso más importante, el ser humano.

Bibliografía.

Jones, Gareth R., Administración Contemporánea. 4ª edición. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. 780 p.

Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition. San Francisco, Jossey-Bass, 2004. 437 p.

Robinns, Stephen P., Administración. 10ª edición. México, Prentice Hall, 2010. 537 p.

Sánchez Figueroa, Cruz O., "Cultura organizacional, una tendencia que puede ayudar al personal", *Revista Pyme Adminístrate Hoy,* junio de 2009, p. p. 39-43

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2007. 500 p.

Stoner, James A. y Freeman, E., Administración. 6a. edición. México, Pearson Educación, 2006. 387 p.

Davis, Keith y Newstrom, John W., Comportamiento humano en el trabajo. 6ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana. México, 2007. 501 p.

Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª edición. México, Thompson Learning, 2007, 696 p.

Velázquez Mastretta, Gustavo, Equipos de alto rendimiento: para jefes de alto rendimiento. Sistemas de Información Contable y Administrativa. México, 2005. 99 p.

Fainstein, Héctor N., La gestión de equipos eficaces: organizaciones en el siglo XXI. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997. 182 p.

Koontz, Harold y Weirich, Heinz, Administración: una perspectiva global y empresarial. 8ª edición. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2008. 667 p.

Margerison, Charles y McCann, Dick, Administración en equipo: nuevos enfoques prácticos. Buenos Aires, Ediciones Macchi.1993. 180 p.

Schermerhorn Jr., Jonh R., Comportamiento Organizacional. México, Limusa-Wiley, 2004. 569 p.

Rees, Fran, Equipos de trabajo: 10 pasos para obtener resultados. México, Prentice Hall, 1998. 209 p.

Revista Forbes en Línea (2010), "Compañías que lanzan puntapiés a sus empleados", –equipos de trabajo-, http://www.forbes.com consultado el 16/Sep/2010.

Guizar Montufar, Rafael, Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones, 3ª edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2008. 543 p.

Amozarrain, M. (2000), "Gestión de equipos y liderazgo", 5campus.com, -Recursos Humanos-, http: //www.5campus.com/leccion/gestequ, consultado el 01/Sep/2010.

Surowiecki, James, The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations. Nueva York, Dobleday, 2004, p.p. 22-26.

Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2006. 850 p.

Apuntes de la materia de Desarrollo y Evaluación de la Calidad, impartida por el Dr. Luis Alfredo Valdez Hernández. Maestría en Administración, UNAM, agosto de 2009.

Apuntes del Seminario de Estrategia Empresarial, impartido por el M.A. Luis Enrique Hernández Ruíz. Maestría en Administración, UNAM, agosto de 2009.

Alcalá Noriega, Humberto (2010), "Grupos de presión". http://www.mercaba.org/FICHAS/Capel/grupos_de_presion.htm, consultado el 02/Oct./2010.

Monografías.com, "Generalidades de las empresas". http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml, consultado el 02/Oct./2010.

Mathieu, J., Maynard, M.T., y Rapp, T., "Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future", *Journal of Management*, junio de 2008, p.p. 410-476.

Bennis, W. G., Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973. 104 p.

"Distribución T de student". http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/278/documento_11_fdp_especiales.doc consultado el 20/Oct./2010.

"Tabla de distribución de valores de la T de student", http://dcb.fi-c.unam.mx/profesores/irene/Notas/tablas/T_student.pdf consultado el 20/Oct./2010.

Lester, S.W., Meglino, B.W. y Korsgaard, M.A., "The antecedents and consequences of group potency: a longitudinal investigation of newly formed work groups", -Cronbach's Alpha- *Academy of Management Journal*, abril de 2002, p.p. 352-368.

Anexos.

Anexo 1

Folio No. _____

Cuestionario sobre equipos de alto rendimiento.

Objetivo. El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información sobre los equipos de trabajo de la organización en la que se desempeña actualmente, cuyos datos se utilizarán con fines didácticos, de investigación y serán confidenciales y anónimos.

Favor de indicar su categoría:

☐	Jefatura de Depto. / Funcionario	☐	Oficial Administrativo
☐	Jefe de Biblioteca	☐	Honorarios
☐	Jefatura Administrativa	☐	Asistente de Procesos
☐	Académico	☐	Técnico
☐	Bibliotecario	☐	Multicopista
☐	Vigilante	☐	Auxiliar de Intendencia
☐	Secretaria	☐	Otro_____

Instrucciones:

1. El presente cuestionario consta de una serie de preguntas con cinco respuestas cada una, de las que sólo responderá una opción que deberá marcar con una "X".
2. Es muy importante que conteste el total de preguntas en el menor tiempo posible.
3. Cualquier duda o comentario será atendida por el instructor.

Ejemplo.

Pregunta	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
En el equipo de trabajo estamos convencidos de nuestra integración				X	

Respuesta hipotética: De acuerdo

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
1. Su equipo de trabajo cuenta con el equipo necesario para cumplir su trabajo.					
2. Las instalaciones de su unidad de trabajo son lo suficientemente cómodas para realizar sus funciones.					
3. El presupuesto otorgado para su departamento contribuye a que el equipo alcance los resultados deseados.					
4. La autoridad le proporciona las herramientas tecnológicas de vanguardia, acordes a las funciones que realiza.					
5. Los miembros del equipo trabajan en un ambiente higiénico que contribuya a lograr sus metas.					
6. Considera que los grupos de interés externos favorecen las condiciones laborales del equipo para tener un mejor rendimiento.					
7. Considera una buena relación laboral de los miembros del equipo con personal de los grupos de interés externos a la organización.					
8. Cuenta con apoyo de su equipo para participar en reuniones de grupos externos que benefician a sus integrantes.					
9. Piensa que es más productivo el trabajo cuando antepone los intereses de equipo a los intereses de grupos externos a la organización.					
10. Existen acuerdos de los grupos externos con los miembros de su equipo en los que se benefician laboralmente ambos.					
11. Los miembros de su equipo conocen las metas por alcanzar.					
12. Las metas del equipo son lo suficientemente claras para sus integrantes.					
13. Las metas del equipo están ligadas a las de la organización.					
14. Observa que su equipo tiene un fuerte compromiso para alcanzar sus metas.					
15. Considera que las metas unifican al equipo.					
16. La forma en que se organiza el equipo facilita el buen desempeño de sus miembros.					
17. Las autoridades superiores apoyan la organización funcional del equipo.					
18. Considera necesaria la duplicidad de funciones en el equipo de trabajo al que pertenece.					
19. Considera que los miembros del equipo saben con claridad a quién reportar el trabajo tanto interna como externamente.					
20. Es siempre el mismo jefe a quien reporta los resultados de su trabajo.					
21. Considera que el equipo se fija normas de alta calidad para sí mismo respecto a las prácticas.					
22. El equipo piensa de manera profunda con respecto a las extensas consecuencias del trabajo.					
23. El equipo es lo suficientemente cuidadoso con el trabajo.					
24. Ha notado que las normas del equipo facilitan el control del trabajo					
25. La flexibilidad en el desarrollo del trabajo de los miembros participa con la normatividad.					
26. Considera que los integrantes del equipo conocen las reglas de su departamento funcional.					
27. Considera que los integrantes del equipo conocen los procedimientos de sus actividades.					
28. Considera que las reglas organizacionales hacen que su trabajo sea más eficiente.					

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
29. Considera importante trabajar bajo reglas laborales para el bien del trabajo en conjunto.					
30. El equipo respeta la autoridad superior cuando se le pide trabajar bajo lineamientos.					
31. Considera importante que se comunique a los miembros del equipo los resultados que están alcanzando.					
32. Piensa que es importante que el equipo cuente con indicadores para analizar los resultados alcanzados por el equipo.					
33. Considera que los buenos resultados por el desempeño del equipo beneficiarán a aquellos para quienes se reporta el trabajo.					
34. Considera que el equipo está dispuesto a mejorar su eficiencia cuando los resultados se encuentren por debajo de las metas fijadas.					
35. Los miembros del equipo están de acuerdo que la organización cuente con métodos estadísticos que le permitan al equipo conocer su rendimiento.					
36. Considera que la misión de su organización da rumbo a los objetivos que persigue su equipo de trabajo.					
37. Considera importante que los miembros de su equipo conozcan la misión de la organización.					
38. Considera importante que la misión de su organización se localice en un área visible.					
39. La misión del equipo es clara para el cumplimiento de sus funciones.					
40. Los miembros están altamente comprometidos con la misión organizacional.					
41. La organización logra compartir con los miembros del equipo su visión del futuro.					
42. El equipo logra comprender la necesidad de que la organización se mire exitosa años delante.					
43. Los integrantes creen que es necesario trabajar para ayudar a que la organización alcance su visión.					
44. Está de acuerdo que cada integrante forja un destino que lo identifica con la visión organizacional.					
45. El equipo mira atractivo el trabajo al participar de lo que la organización espera en el futuro.					
46. Considera que es importante el respeto entre los integrantes del equipo.					
47. Considera la honestidad como parte de su equipo.					
48. El equipo es leal a las normas organizacionales establecidas.					
49. Considera que el éxito del equipo debe compartirse con humildad.					
50. El equipo se identifica con los ideales de sus superiores.					
51. Considera que los miembros del equipo conocen qué servicios ofrece la organización.					
52. Considera que los miembros del equipo conocen a quién ofrece sus servicios la organización.					
53. Considera que los integrantes del equipo conocen para qué ofrece sus servicios la organización.					
54. Considera que los integrantes del equipo conocen hasta qué otros lugares llega el servicio de la organización.					
55. Considera que el equipo se beneficia cuando el trabajo conjunto de la organización se ofrece con calidad.					

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
56. Considera evidente un aumento en la productividad del equipo de trabajo con el paso del tiempo.					
57. El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos.					
58. El equipo reconoce contar con habilidades individuales que aportan al conjunto					
59. Considera sencillo identificar la personalidad de cada integrante.					
60. Considera que los miembros han mejorado su conducta al trabajar en equipo.					
61. Considera que existe claridad en los objetivos planteados por el equipo.					
62. Considera que el equipo cuenta con objetivos alcanzables.					
63. Los miembros conocen lo que se espera alcanzar con los objetivos.					
64. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo.					
65. Considera que la eficiencia del equipo se debe a que saben qué camino seguir.					
66. Considera que los integrantes conocen bien las tareas asignadas.					
67. Las tareas del equipo son equitativamente asignadas con los diferentes miembros.					
68. La tarea permite al resto de los integrantes hacer más eficiente el trabajo.					
69. Considera que los integrantes se adaptan con facilidad a tareas que exigen mayor esfuerzo.					
70. El equipo cuenta con métodos alternativos para tareas especiales encomendadas.					
71. Los integrantes del equipo tienen bien claros sus papeles individuales dentro del equipo.					
72. Los miembros del equipo comparten mutuamente los éxitos.					
73. Los miembros comparten mutuamente los problemas laborales.					
74. Los miembros del equipo responden voluntariamente a las demandas de trabajo.					
75. El papel que desempeña cada integrante le permite prever su trabajo.					
76. Su jefe y directivos apoyan al equipo para realizar con mayor eficacia el trabajo.					
77. Considera que el equipo es abierto a mejorar bajo presión.					
78. El Jefe coopera más que supervisa el desempeño del equipo.					
79. Los miembros del equipo encuentran en su jefe algo que pueden aprender.					
80. Considera justa la relación de los integrantes con su jefe.					
81. Existe una guía eficaz del jefe para el desarrollo de las funciones del equipo.					
82. Las dudas funcionales son aclaradas por el jefe en tiempo y forma.					
83. El trabajo del equipo cuenta con una planeación efectiva.					
84. El trabajo del equipo se organiza conforme a los planes de trabajo					
85. El trabajo del equipo se lleva a la práctica de manera eficaz.					
86. El equipo está capacitado para solucionar agravios dentro del equipo.					
87. El equipo está capacitado para responder eficazmente a los requerimientos de usuarios.					
88. Los integrantes logran solucionar conflictos con otros departamentos de la organización.					
89. Los integrantes saben negociar cuando se presentan hostilidades.					
90. Considera que para solucionar conflictos laborales se logra por consenso en equipo.					
91. Los miembros se conocen lo suficiente.					
92. Los miembros trabajan unidos de manera estrecha.					
93. Los miembros del equipo colaboran con otros equipos en de la organización.					

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
94. Las reuniones de equipo logran acuerdos productivos.					
95. Los miembros acostumbran terminar los trabajos que han quedado pendientes.					
96. El equipo cuenta con la suficiente libertad para desarrollar su trabajo.					
97. El equipo cuenta con la suficiente independencia para programar su trabajo.					
98. El equipo tiene la suficiente influencia para contribuir con mejores propuestas.					
99. El control externo de las actividades del equipo es mínimo por su buen desempeño.					
100. Al equipo se le otorga autoridad para controlar sus actividades.					
101. El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que lleva a cabo su trabajo.					
102. El equipo es capaz de autoadministrarse para tomar decisiones.					
103. El equipo analiza problemáticas cotidianas en busca darles una solución viable.					
104. El equipo es eficaz para presentar sus decisiones a otros miembros de la organización.					
105. El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones a otros miembros de la organización.					
106. El equipo mantiene una comunicación eficaz todo el tiempo con otros departamentos.					
107. Considera que el equipo le da a los documentos formales la importancia requerida.					
108. Considera que el equipo cuente mecanismos para atender eficazmente a usuarios.					
109. El equipo evita la información dañina considerada como informal.					
110. Los integrantes comparten sus sentimientos con el resto del equipo.					
111. El equipo se identifica por aceptar a nuevos miembros.					
112. El equipo cuenta con mecanismos para integrar a nuevos miembros.					
113 Los nuevos miembros son apoyados para funcionar con eficiencia.					
114 El equipo está bien integrado para cumplir sus metas.					
115. El equipo mantiene grupos de amistad fuera de las jornadas laborales.					
116. El jefe demuestra confiar en el desempeño del equipo.					
117. Los integrantes del equipo confían en la experiencia del jefe.					
118. El clima laboral del equipo brinda la libertad de trabajar con tranquilidad.					
119. Los miembros creen en las capacidades del resto del equipo.					
120. Los miembros confían en los buenos resultados del resto del equipo.					
121. Los buenos resultados del equipo son recompensados.					
122. El sueldo que perciben los miembros es equitativo a sus funciones.					
123. La organización realiza eventos o festejos como reconocimiento al esfuerzo logrado.					
124. La institución reconoce por escrito a los miembros por su buen desempeño.					
125. Los integrantes del equipo reciben estímulos económicos por parte de la organización.					
126. Considera que se acepta la responsabilidad dentro del equipo.					
127. Considera que al equipo se le delega responsabilidad de manera formal.					
128. El equipo tiene completa responsabilidad de las actividades encomendadas.					
129. El equipo responde en tiempo y forma por el trabajo delegado.					

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
130. Los elementos tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.					
131. Considera que existan situaciones donde se le permite contar con libertad para terminar sus actividades.					
132. Dentro de su jornada se le permite acudir a compromisos personales.					
133. El equipo le facilita manejar cambios de horario sin descuidar el trabajo.					
134. Cuenta con apoyo de los miembros para responsabilizarlos de trabajo que le correspondía terminar a Usted.					
135. El equipo le otorga el tiempo suficiente para finalizar sus tareas.					
136. El equipo saca provecho de las capacidades únicas de cada integrante.					
137. El equipo cuenta con personal calificado.					
138. Los miembros cuentan con habilidades técnicas.					
139. Los miembros cuentan con habilidades de negociación.					
140. Considera que aportar conocimientos de diversas profesiones beneficia al equipo.					
141. Considera contar con una actitud positiva al desempeñar su trabajo.					
142. Considera que el mostrar una actitud positiva dentro del equipo puede contagiar al resto de los miembros.					
143. Percibe que las tareas encomendadas al equipo las realizan con agrado los integrantes.					
144. Ha observado que los integrantes del equipo han mejorado la calidad de su trabajo.					
145. Las relaciones interpersonales permiten una convivencia sana en el equipo.					
146. La organización ofrece a los integrantes del equipo capacitación.					
147. El equipo fomenta en sus miembros la asistencia a cursos de actualización.					
148. Considera importante que los miembros que han truncado sus estudios se esfuercen por continuar estudiando.					
149. La agradaría a usted perfeccionar sus habilidades para aportar mayores conocimientos al equipo.					
150. Considera necesario que el equipo cuente con conocimientos tecnológicos del mundo actual.					
151. Trabajar en este equipo es una experiencia enriquecedora.					
152. Los integrantes se sienten felices de los logros alcanzados.					
153. Mi expectativa laboral se ve alcanzada con las funciones que realizo en el equipo.					
154. Considera que los integrantes han realizado un trabajo con la suficiente calidad en beneficio de la organización.					
155. Considera que el trabajo de los integrantes del equipo beneficia a usuarios internos y externos.					
156. Se considera capaz de aprovechar sus conocimientos en beneficio del trabajo en conjunto.					
157. Considera contar con las capacidades suficientes para mejorar parte de los procesos del equipo.					
158. Considera contar con la experiencia suficiente para desenvolverse en un nivel superior que otros miembros.					

Preguntas	En total desacuerdo	Desacuerdo	?	De acuerdo	En total acuerdo
159. Se considera capaz de afrontar retos que le exijan un mejor desempeño de sus funciones.					
160. Los miembros del equipo son capaces de colaborar con mayor trabajo del que se les solicita.					
161. Considera que los miembros del equipo se esfuerzan por entregar correctamente el trabajo.					
162. Los miembros se distinguen por compartir su ayuda al resto del equipo.					
163. La participación de los miembros lleva al equipo a entregar su trabajo en el tiempo planeado.					
164. El equipo da prioridad a los aspectos laborales más que a los personales.					
165. El equipo responde positivamente en momentos de incertidumbre.					
166. Las ideas del equipo reciben una consideración justa por parte de los directivos de la organización.					
167. El equipo se distingue por desarrollar propuestas creativas para la organización.					
168. La iniciativa caracteriza a los integrantes del equipo.					
169. En los últimos meses los integrantes han propuesto actividades innovadoras para el equipo.					
170. Los integrantes del equipo son capaces de controlar riesgos.					
171. Considera necesario desarrollar mecanismos para conformar equipos efectivos.					
172. Sus compañeros comparten de su experiencia ante una situación problemática.					
173. Los miembros desean aprender otras funciones distintas a las que tienen encomendadas actualmente.					
174. Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.					
175. Considera que la mejora continua forma parte de su equipo de trabajo.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Ejemplo de un parte de los resultados de la prueba T de student.

	Valor de prueba = 0					
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
1. Su equipo de trabajo cuenta con el equipo necesario para cumplir su trabajo.	8,174	9	,000	3,500	2,53	4,47
2. Las instalaciones de su unidad de trabajo son lo suficientemente cómodas para realizar sus funciones.	7,962	9	,000	3,600	2,58	4,62
3. El presupuesto otorgado para su Departamento contribuye a que el equipo alcance los resultados deseados.	8,337	9	,000	3,300	2,40	4,20
4. La autoridad le proporciona las herramientas tecnológicas de vanguardia, acordes a las funciones que realiza.	11,129	9	,000	3,400	2,71	4,09
5. Los miembros del equipo trabajan en un ambiente higiénico que contribuya a lograr sus metas.	6,532	9	,000	3,200	2,09	4,31
6. Considera que los grupos de interés externos favorecen las condiciones laborales del equipo para tener un mejor rendimiento.	11,635	9	,000	3,800	3,06	4,54
7. Considera una buena relación laboral de los miembros del equipo con personal de los grupos de interés externos a la organización.	8,232	9	,000	3,200	2,32	4,08
8. Cuenta con apoyo de su equipo para participar en reuniones de grupos externos que benefician a sus integrantes.	7,359	9	,000	3,300	2,29	4,31

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Tabla de valores de la T de student.

Gr.Lib.	$t_{0.9}$	$t_{0.95}$	$t_{0.975}$	$t_{0.99}$	$t_{0.995}$
1	3.077684	6.313752	12.706205	31.820516	63.656741
2	1.885618	2.919986	4.302653	6.964557	9.924843
3	1.637745	2.353363	3.182449	4.540703	5.840909
4	1.533206	2.131847	2.776445	3.746954	4.604097
5	1.475884	2.015048	2.570582	3.364930	4.032159
6	1.439756	1.943180	2.446912	3.142668	3.707428
7	1.414924	1.894579	2.364624	2.997952	3.499483
8	1.396815	1.859548	2.306004	2.896459	3.355387
9	1.383029	1.833113	2.262157	2.821438	3.249836
10	1.372184	1.812461	2.228139	2.763769	3.169273
11	1.363430	1.795885	2.200985	2.718079	3.105806
12	1.356217	1.782288	2.178813	2.680998	3.054540
13	1.350171	1.770933	2.160369	2.650309	3.012276
14	1.345030	1.761310	2.144787	2.624494	2.976843
15	1.340606	1.753050	2.131450	2.602480	2.946713
16	1.336757	1.745884	2.119905	2.583487	2.920782
17	1.333379	1.739607	2.109816	2.566934	2.898231
18	1.330391	1.734064	2.100922	2.552380	2.878440
19	1.327728	1.729133	2.093024	2.539483	2.860935
20	1.325341	1.724718	2.085963	2.527977	2.845340
21	1.323188	1.720743	2.079614	2.517648	2.831360
22	1.321237	1.717144	2.073873	2.508325	2.818756
23	1.319460	1.713872	2.068658	2.499867	2.807336
24	1.317836	1.710882	2.063899	2.492159	2.796940
25	1.316345	1.708141	2.059539	2.485107	2.787436
26	1.314972	1.705618	2.055529	2.478630	2.778715
27	1.313703	1.703288	2.051831	2.472660	2.770683
28	1.312527	1.701131	2.048407	2.467140	2.763262
29	1.311434	1.699127	2.045230	2.462021	2.756386
30	1.310415	1.697261	2.042272	2.457262	2.749996
40	1.303077	1.683851	2.021075	2.423257	2.704459
50	1.298714	1.675905	2.008559	2.403272	2.677793
100	1.290075	1.660234	1.983972	2.364217	2.625891
1000	1.282398	1.646379	1.962339	2.330083	2.580755

Fuente: “Distribución T de student”.
http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/278/documento_11_fdp_especiales.doc consultado el 20/Oct./2010.