



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE MEDICIÓN DE SINERGÍA EN LOS
EQUIPOS ALTAMENTE EFECTIVOS**

T E S I N A

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

P R E S E N T A:

MIRIAM REYES PALMERO

DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

MAYO, 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“El tiempo es un maestro de ceremonias que siempre acaba poniéndonos en el lugar que más compete. Vamos avanzando, parando y retrocediendo según sus órdenes”.

José Saramago

Índice

Introducción	07
CAPÍTULO 1	
Equipos altamente efectivos	11
1.1. Diferencias entre equipo y grupos	12
1.2. Fases de la implementación del equipo	14
Fase 1 Inicio Implementación	16
Fase 2 Realidad incómoda	16
Fase 3 Equipos centrados en el líder	17
Fase 4 Equipos formados de manera estrecha	17
Fase 5 Equipos autodirigidos	18
1.3. Tipos de equipo	19
Círculos de calidad	20
Equipos de trabajo	20
Equipos de solución de problemas	20
Equipos gerenciales	21
Equipos de desarrollo de productos	21
Equipos autodirigidos	21
Equipos transfuncionales	22
Equipos virtuales	22
1.4. Eficacia del equipo	23
Contexto: factores que determinan que los equipos sean exitosos	23
Composición del equipo	24
Diseño de trabajo	26
Procesos de equipos	27

1.5 El equipo en la organización	28
1.6 El equipo de trabajo eficiente	30
CAPÍTULO 2	
La sintonía (sinergia) en el equipo altamente efectivo	34
2.1 Características de un trabajador eficiente en un equipo de trabajo	36
2.2 Teoría de la sintonía	38
Dimensiones de los grupos	39
Dinámica de la sintonía	52
CAPÍTULO 3	
Instrumentos psicométricos y redes	55
3.1 Conceptualización del instrumento y los test psicológicos en la organización	56
3.2 Redes Semánticas	57
La técnica de las redes semánticas	58
3.4 Las redes semánticas en la construcción de instrumentos	62
CAPÍTULO 4	
Propuesta Método	68
4.1 Justificación	68
4.2 Objetivo de la investigación	69

4.3 Sujetos/Participantes	69
4.4 Materiales	69
4.5 Escenario	69
4.6 Procedimiento	69
Investigación conceptual y determinación de los factores teóricos	69
Determinación del significado psicológico de los factores mediante el uso de redes semánticas	70
Análisis de los resultados de las redes, contrastación teórica y elementos para realizar reactivos	72
Construcción del banco de reactivos y estructuración de la escala	78
CAPÍTULO 5	
Discusión	81
Alcances y Limitaciones	84
Referencias	88
Anexos	94

Resumen

El estudio de las personas dentro de las organizaciones se ha vuelto una herramienta importante para el impulso y desarrollo de la misma. Los equipos de trabajo son una estrategia de la organización; planteados como el foro más apropiado para la creación y transferencia del conocimiento, protegiendo a su vez, la fuente de la ventaja competitiva; por ello se hace una revisión de los componentes del equipo. El trabajo tiene el objetivo de presentar una herramienta para la medición de la sinergia en los equipos de trabajo (empatía, sociabilidad, dominancia, independencia, influencia) en los equipos altamente efectivos.

Palabras clave: equipos de trabajo, sinergia, altamente efectivos.

Introducción

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficiente en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las organizaciones competitivas. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una organización manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún que sean altamente efectivos. Sin embargo, esto no es tarea fácil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia (Kets de Vries, en Fernández y Winter, 2003).

En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos. La sociedad siendo la mayor organización, hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus integrantes, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. La idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos; la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades (Estrada, 2011).

Para Robbins (2009) una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Esta definición tiene elementos implícitos como una organización social y otra informal. Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. El término organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los participantes de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades (Robbins, 2009).

En la organización formal pueden presentarse problemas humanos; estos problemas interactúan y se superponen, pero para obtener una clasificación inicial se pueden dividir en las categorías siguientes:

1. Problemas que se presentan en la creación y diseño de la organización
2. Problemas que se presentan en el reclutamiento selección, entrenamiento, socialización, y ubicación del recurso humano.
3. Problemas que surgen de la naturaleza del contrato psicológico entre el individuo y la organización, es decir, cómo se delega la autoridad dentro de la organización y cómo puede el individuo ejercer alguna influencia en la organización.
4. Problemas que se presentan en la integración de las diferentes unidades de una organización compleja y que implican esencialmente el mejoramiento de las comunicaciones entre las varias organizaciones informales que existen dentro de la estructura formal
5. Los problemas que surgen de las necesidades que tiene la organización para ser eficiente, sobrevivir, crecer y desarrollar su capacidad de adaptación.

Según Robbins (2009) las empresas de manufactura y servicios son organizaciones al igual que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, departamentos de policías y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. Una organización es una entidad social dirigida a metas

con procesos y sistemas deliberados; en otras palabras es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr algo.

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. Al reconocer que uno de los problemas primordiales de cualquier organización, es el proceso por medio del cual una o más personas transforman una idea en un manual de las actividades que dos o más personas van a realizar. Si la organización tiene que lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir al liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y asume otras funciones se convierte en organización empleadora, brinda sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer (Robbins, 2009).

Las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipos como piedras angulares de las arquitecturas organizacionales. Los equipos se utilizan cuando la complejidad de las tareas excede la capacidad individual, cuando el contexto de tarea se encuentra poco definido es ambiguo o muy estresante; cuando se requieren decisiones múltiples y rápidas; o cuando la vida de otras personas depende de la percepción colectiva de individuos expertos (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Debido a lo anterior el objetivo del presente trabajo es presentar una propuesta de un instrumento para la medición de la sinergia en equipos altamente efectivos mediante la técnica de redes semánticas naturales en trabajadores mexicanos.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en la primera parte se revisa la literatura sobre los equipos de trabajo y de cómo llegan a ser altamente efectivos, los diferentes tipos que existen y qué afecta su eficiencia.

Continuando con la revisión de la literatura se hace una exploración acerca de la sinergia en los equipos altamente efectivos, partiendo de la Teoría de la Sintalidad hasta la literatura actual.

En el tercer apartado se revisan los antecedentes de la medición, los componentes de los instrumentos psicológicos y el concepto de de las redes semánticas y su utilización en los instrumentos psicológicos.

Por último, se describe el procedimiento utilizado para la elaboración de redes semánticas, así como los resultados de dichas redes, obteniendo de esta manera conclusiones y el planteamiento de sugerencias y limitaciones, para el desarrollo de futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. EQUIPOS ALTAMENTE EFECTIVOS

“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”.

Madre Teresa de Calcuta

De acuerdo con Moorhead (2010) un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que tienen compromiso con un propósito en común, metas de desempeño comunes y un enfoque por los cuales se les hace mutuamente responsable.

Es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa (Gómez y Acosta, 2003).

Es la estructura que modela el comportamiento de sus miembros, que hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como de su desempeño en general (Gómez y Acosta, 2003).

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales; creando una personalidad propia del equipo. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean características específicas que desarrollen una identidad única del equipo (Robbins, 2009).

Se incluyen personas con mezcla de habilidades y valores apropiados para las tareas que se van a realizar; se requieren los tres tipos de habilidades.

1) El equipo necesita tener participantes con habilidades técnicas o funcionales para hacer los trabajos (Moorhead, 2010).

2) Algunos participantes de equipos necesitan tener habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones para ayudar al equipo a identificar problemas, determinar prioridades, evaluar alternativas, analizar concesiones y tomar decisiones acerca de la dirección del equipo (Moorhead, 2010).

3) Los participantes requieren habilidades interpersonales para administrar el flujo de comunicación, resolver el conflicto, dirigir las preguntas y la discusión, proporcionar el respaldo y reconocer los intereses de todos los participantes del equipo (Moorhead, 2010).

Algunos de los integrantes no tendrán las habilidades requeridas, en especial cuando el equipo se reúne por primera vez; distintos participantes tendrán diferentes habilidades. Sin embargo, cuando el equipo crezca, se desarrolle y madure, los participantes del equipo llegarán a tener más de las habilidades necesarias (Moorhead, 2010).

1.1 Diferencias entre los equipos y los grupos de trabajo

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004, en Gil, Rico y Sánchez, 2008).

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenback y Smith (1996, citados por Mantilla y García, 2010), al indicar que en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión.

Robbins (2009) reseña que un grupo está integrado por dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de alcanzar una meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional tal como se observa en la figura 1 y cuadro 1.

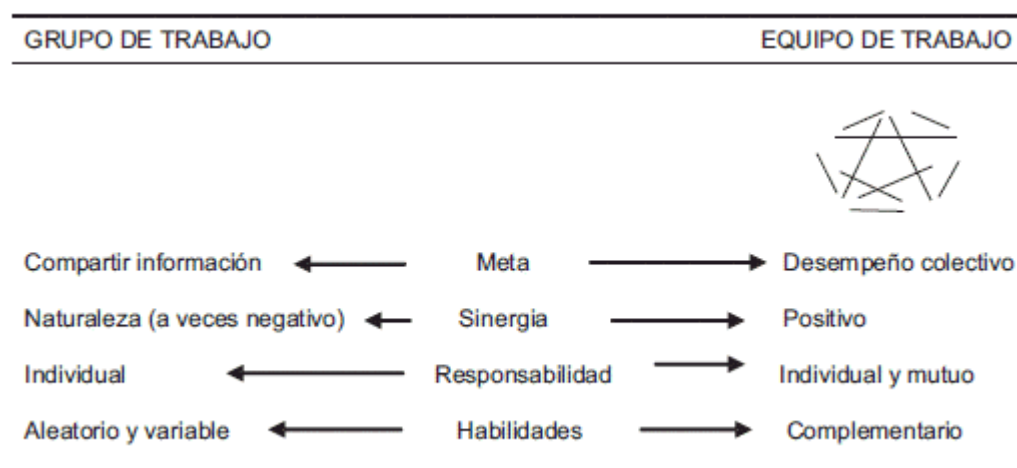


Figura 1 Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo (Robbins, 2009)

Cuadro 1 Diferencias entre equipos y grupos de trabajo tradicionales (Moorhead, 2010)

Tema	Grupos de trabajo convencionales	Equipos
Categorías de puestos	Muchas categorías estrechas	Una o dos categorías amplias
Autoridad	El supervisor directamente controla las actividades diarias	El equipo controla las actividades diarias
Sistema de recompensas	Depende del tipo del trabajo, el desempeño individual y la antigüedad	Basadas en el desempeño del equipo y la amplitud individual de las habilidades

1.2 Fases de la implementación del equipo

Para llegar a un equipo altamente efectivo es necesario conocer cuál es el proceso para la implementación y formación del mismo. A continuación se describirá este proceso según Moorhead (2010).

Planeación del cambio: la planeación en realidad sucede en dos fases, la primera que lleva a la decisión de si moverse a un enfoque basado en equipos y la segunda mientras se prepara para la implementación. La persona que lidera el cambio necesita:

- 1) Tener una fuerte creencia de que los empleados quieren ser responsables de su trabajo.
- 2) Ser capaz de demostrar la filosofía del equipo.
- 3) Articular una visión congruente del entorno del equipo y
- 4) Tener la creatividad y la autoridad de superar los obstáculos al tiempo que surgen.

Se necesita saber si los procesos de trabajo pueden conducir al uso de equipos. Sin respuesta a estas preguntas, la gerencia apenas adivina y espera que los equipos funcionen y pueden estar destinada a muchas sorpresas que podrían condenar su esfuerzo.

Después de que se ha establecido el liderazgo, se ha implantado el comité de dirección y se ha realizado el estudio de factibilidad, se puede tomar la decisión de seguir o no adelante.

Preparación para la implementación: la preparación consiste en los siguientes pasos:

- A) La declaración de misión es simplemente una expresión del propósito que resume los beneficios a largo plazo que la empresa espera obtener al

moverse a un entorno de equipos. Debe ser consistente con la estrategia de la organización mientras establece un conjunto común de conjeturas de ejecutivos, gerentes medios, personal de apoyo y equipos. Además, establece los perímetros o fronteras dentro de los cuales se dará el cambio. La declaración de misión intenta estimular y enfocar la energía de esas personas que necesitan participar en el cambio. La misión se puede enfocar en la mejora continua, la participación de los empleados y un mayor desempeño, competencia, satisfacción del cliente y contribuciones a la sociedad. El comité de dirección debería incluir a muchas personas de diversas áreas para fomentar una participación más completa en el cambio.

- B) Dónde se implementarán primero los equipos. La selección del primer sitio es crucial porque establece el tono para el éxito del programa total. El mejor sitio inicial sería uno que incluya a trabajadores de múltiples categorías de puestos, uno donde sea factible mejorar el desempeño o alcanzar las metas establecidas en la misión y uno donde los trabajadores acepten la idea de usar equipos.
- C) Planear la transferencia de autoridad de la gerencia a los equipos es la fase más importante de la planeación de la implementación. También es la parte más distintiva y difícil de moverse a una organización basada en equipos. Es difícil porque es muy diferente del sistema organizacional de administración jerárquica tradicional.
- D) La última etapa de la planeación de la implementación es redactar el plan tentativo de los equipos de trabajo iniciales. El bosquejo del plan combina el trabajo de los comités de dirección y de diseño y se convierte en el documento de trabajo principal que guía el trabajo continuo de los equipos de diseño y los primeros equipos de trabajo. El bosquejo del plan 1) recomienda un proceso para elegir a las personas que estarán en los

primeros equipos; 2) describe las funciones y las responsabilidades para todas las personas que se verán afectadas (participantes de equipos, líderes de equipos, facilitadores, equipos de respaldo, gerentes y alta gerencia); 3) explica qué tipo de capacitación necesitarán los diversos grupos; 4) identifica en específico cuales procesos de trabajo participarán; 5) describe qué otros sistemas organizacionales se verán afectados y 6) establece un programa maestro preliminar para los siguientes dos o tres años.

Fase 1. Inicio de la implementación: en esta fase los participantes del equipo son elegidos y preparados para funcionar en los equipos para que éstos tengan la mejor posibilidad de éxito la capacitación inicial es informativa. La capacitación abarca la justificación para moverse a una organización basada en equipos la forma en que se eligen los equipos, como funcionan sus roles y responsabilidades, la compensación y la seguridad laboral. En general, la capacitación abarca las habilidades técnicas necesarias para hacer el trabajo del equipo, las habilidades necesarias para que el equipo funcione dentro de la organización y las habilidades interpersonales necesarias para trabajar con personas en el equipo y a lo largo de la organización.

Fase 2. Realidad e Incomodad: tal vez los participantes del equipo y los gerentes reportan frustración y confusión acerca de las ambigüedades de la nueva situación. Para los empleados, las tareas poco familiares, más responsabilidad y la preocupación acerca de la seguridad laboral reemplazan la esperanza de oportunidades presentadas por el nuevo enfoque. Toda la capacitación y la preparación, tan importante como lo es, nunca es suficiente para prepararse para la tormenta y el contragolpe.

En realidad, los líderes necesitan estar muy presentes para proporcionar aliento, monitorear el desempeño de los equipos, actuar como intermediarios entre ellos, ayudarlos a adquirir los recursos necesarios, fomentar el tipo adecuado de

comunicación y en ocasiones proteger a los equipos de quienes quieren verlos fracasar. También los gerentes sienten la incomodidad y la confusión. El cambio que respaldaron ocasiona más trabajo para ellos. Además, existe la amenaza real, al menos de forma inicial, de que el trabajo no se hará, que los proyectos pueden no completarse o que los pedidos no se embarcarán a tiempo y que se les culpará por los problemas. Los líderes también reportan que aún tienen que intervenir para resolver problemas en los equipos porque éstos no saben lo que hacen.

Fase 3. Equipos centrados en el líder: mientras el malestar y las frustraciones de la etapa anterior llegan a un máximo, los equipos por lo general desean un sistema similar a la antigua estructura organizacional centrada en el gerente. Sin embargo, los participantes están aprendiendo la autodirección y el liderazgo desde dentro del equipo y por lo general a enfocarse en un solo líder en el equipo. Además, el equipo comienza a verse a sí mismo como una unidad al tiempo que los participantes aprenden a manejarse a sí mismos. Los líderes comienzan a obtener un sentido de las posibilidades positivas de organizarse en equipos y a retirarse de manera lenta de la operación diaria de la unidad para comenzar a enfocarse en los estándares, regulaciones, sistemas y recursos para el equipo.

Un tema importante de esta fase es ayudar a cada equipo a desarrollar su sentido de identidad; es decir la personalidad del equipo ya que esta sinergia será indispensable para el buen funcionamiento. Las visitas para observar equipos maduros en acción pueden ser un buen paso para los equipos recién formados; mientras que se desarrolla la identidad del equipo, los equipos desarrollan actividades sociales y muestran camisetas, nombres del equipo, logos y otros productos que presumen su identidad.

Fase 4. Equipos formados de manera estrecha: la cuarta fase de la implementación es cuando los equipos tienen una formación muy estrecha al punto que su enfoque interno puede ir en detrimento de los demás equipos y de la

organización como un todo. Resuelven problemas, manejan su programa y sus recursos y resuelven conflictos internos.

Primero, los equipos necesitan mantener abiertos los canales de comunicación con los demás equipos; los equipos que se comunican y cooperan con los demás equipos deben ser recompensados.

Segundo, se debe proporcionar retroalimentación del desempeño por medio de información actualizada o por medio de reuniones de retroalimentación regular.

Tercero, los equipos deben seguir el plan previamente desarrollado para transferir la autoridad y la responsabilidad a los equipos y asegurarse de que todos los participantes de los mismos han seguido el plan para obtener capacitación en todas las habilidades necesarias para hacer el trabajo del equipo.

Fase 5. Equipos autodirigidos: es el resultado final de planeación e implementación. Los equipos maduros cumplen o exceden sus metas de desempeño. Los participantes del equipo asumen su responsabilidad por los roles relacionados con el equipo. Aunque los equipos son maduros y funcionan bastante bien, es necesario hacer varias cosas para mantenerlos por el camino correcto. Lo primero y más importante, los individuos y los equipos deben continuar su capacitación en las habilidades de los puestos y en las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo. Segundo, los sistemas de soporte deben mejorarse constantemente para facilitar el desarrollo y la productividad del equipo. Tercero, los equipos siempre deben mejorar sus relaciones con los clientes internos y los proveedores dentro de la organización.

Los equipos se deben iniciar por razones de negocios basadas en el desempeño y se deben utilizar estrategias de planeación e implementación adecuadas. Si los equipos se implementan sin una planeación adecuada, su desempeño puede nunca volver a los niveles previos. El largo tiempo de proceso para mejorar el desempeño puede ser desalentador; al inicio, el desempeño se encuentra en sus

niveles normales, aunque en ocasiones la anticipación y el entusiasmo de los equipos ocasiona un ligero aumento en el desempeño. Las organizaciones que cambian a un arreglo basado en equipos necesitan reconocer el tiempo y el esfuerzo que tiene que ver en hacer dicho cambio. Las esperanzas de tener resultados inmediatos y positivos pueden llevar a una decepción. Los aumentos más rápidos en el desempeño ocurren entre la fase centrada en el líder y la fase centrada en el equipo, porque los equipos se han encargado de pasar las etapas difíciles de bajo desempeño, han tenido mucha capacitación y están listos para usar su independencia y libertad para tomar decisiones acerca de su trabajo. Los participantes del equipo están muy comprometidos entre sí para el éxito del equipo. En la fase 5, la gerencia debe asegurarse de que los equipos estén enfocados en las metas estratégicas de la organización.

El desempeño por lo general desciende durante las primeras etapas de la implementación de equipos. El respaldo de la alta gerencia puede incluir aliento verbal a los participantes de los equipos, pero también se necesitan sistemas organizacionales de soporte. Algunos ejemplos de sistemas de soporte de equipos incluyen inventario y sistemas de programación más eficientes, una mejor contratación y sistemas de selección, sistemas de información mejorados y sistemas de compensación apropiados.

1.3 Tipos de equipo

En las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de las empresas; promoviendo en todos ámbitos el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son, más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados (Mantilla y García, 2010).

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones, describir algunos tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en las organizaciones.

Círculos de calidad son grupos pequeños de empleados de la misma área de trabajo que se reúnen de forma regular para analizar y recomendar soluciones a los problemas en el lugar de trabajo. Los CC fueron el primer tipo de equipo creado en las organizaciones estadounidenses y se volvieron más populares durante la década de los ochenta en respuesta a la creciente competencia japonesa. Los CC tuvieron algún éxito al reducir la remanufactura y los defectos en los talleres de muchas plantas de manufactura. También se han hecho algunos intentos por utilizar los CC en oficinas y operaciones de servicio. Existen a lo largo de la estructura administrativa tradicional y son relativamente permanentes. La función de los CC es investigar una diversidad de problemas de calidad que podría existir en el lugar del trabajo;(Moorhead, 2010).

Equipos de trabajo: tienden a ser permanentes, al igual que los CC, pero en lugar de ser comités auxiliares, son los equipos que hacen el trabajo cotidiano. Incluyen a todas las personas que trabajan en un área, que son permanentes y que hacen el trabajo cotidiano al tomar decisiones relacionadas con la forma en que se hace el trabajo en equipo (Moorhead, 2010).

Equipos de solución de problemas: son equipos temporales establecidos para atacar problemas específicos en el lugar de trabajo; pueden utilizar cualquier cantidad de métodos para solucionar el problema. Luego de resolver el problema, el equipo por lo general se deshace, lo que permite a los participantes volver a su trabajo normal. Los equipos de alto desempeño de solución de problema con frecuencia son interfuncionales lo que significa que sus participantes provienen de áreas funcionales distintas. Los equipos de crisis son aquellos de solución de problemas creados sólo para la duración de una crisis organizacional y por lo

general están compuestos de personas de muy distintas áreas. Los equipos de solución de problemas son los que hacen recomendaciones para que los demás las implementen (Moorhead, 2010).

Equipos gerenciales: coordinan a los equipos de trabajo y están formados por gerentes de diversas áreas. Son relativamente permanentes porque su trabajo no acaba con la terminación de un proyecto en particular o con la solución de un problema. Estos equipos deben concentrarse en los equipos que tienen el mayor impacto en el desempeño general corporativo. El trabajo principal de los equipos gerenciales es fungir como coaches y consejeros de los demás equipos para ser autodirigidos al tomar decisiones dentro del equipo. La segunda tarea más importante de los equipos gerenciales es coordinar el trabajo entre los equipos de trabajo que son interdependientes de alguna manera. (Moorhead, 2010).

Los equipos de desarrollo de productos: son combinaciones de equipos de trabajo y equipos de solución de problemas que crean diseños nuevos de productos o servicios que satisfarán las necesidades de los clientes. Son similares a los equipos de solución de problemas, porque cuando el producto se desarrolla por completo y están en producción, el equipo puede deshacerse al tiempo que aumenta la competencia. La urgencia por comercializar los nuevos diseños puede llevar a numerosos problemas para los equipos de desarrollo de productos. Los problemas principales de una mala comunicación y coordinación de los procesos de desarrollo de productos típicos en las organizaciones pueden ser rectificadas por la creación de equipos interfuncionales autodirigidos de desarrollo de productos (Moorhead, 2010).

Equipos autodirigidos: son equipos que tienen verdadera autonomía y que no sólo pueden resolver problemas, sino también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados. Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común que tengan de 10 a 15 participantes) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que

asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus participantes, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus participantes y evalúan entre sí su desempeño (Robbins, 2009).

Es necesario considerar la precaución; en general las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas. Además, aunque los individuos de dichos equipos suelen reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo, en ocasiones también tiene la tasa mayor de ausentismo y rotación. La inconsistencia de los resultados sugiere que la eficacia de los equipos autodirigidos depende de la fortaleza y ejecución de las normas del equipo, el tipo de tareas que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera: cada una de las cuales influye de manera significativa en lo bien que se desempeña el equipo (Robbins, 2009).

Equipos transfuncionales: son formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, se reúnen para llevar a cabo una tarea. Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los participantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diversos (Robbins, 2009).

Los equipos virtuales son equipos que pueden nunca reunirse en la misma habitación; sus actividades se realizan en la computadora: por medio de

teleconferencias y otros sistemas de información electrónicos; para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que:

1. Se establezca confianza entre sus participantes.
 - 1 El avance del equipo se vigile de cerca.
 - 2 Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización

1.4 Eficacia del equipo

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficientes se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. La tercera categoría es el diseño de trabajo. Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia; ¿qué significa eficacia del equipo? Lo común es que incluya medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que da el gerente a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus participantes (Robbins, 2009).

Contexto: factores que determinan que los equipos sean exitosos: Robbins (2009) menciona Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo, los cuales son: la disponibilidad de los recursos adecuados un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensa que refleje las contribuciones del equipo.

Recursos adecuados: Este apoyo incluye información oportuna, el equipo, apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.

Liderazgo y estructura: los participantes de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y

estructura del equipo, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.

Clima de confianza: los participantes de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los participantes del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los participantes alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos; por ejemplo, es más probable que los participantes del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste.

Composición del equipo: en esta categoría Robbins (2009) incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos. Se considera la aptitud y personalidad de los participantes de los equipos, la asignación de los roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los participantes y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.

Aptitudes de los participantes: parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus participantes individuales. El desempeño de un equipo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus participantes. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los

integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con experiencia técnica. La segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

Personalidades de los participantes: la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual. Esto también se extiende al comportamiento del equipo. Las investigaciones han dado buenas ideas sobre por qué esas características son importantes para el desempeño del equipo.

Asignación de roles: los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles. Es posible identificar roles potenciales en los equipos. Los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias (en muchos equipos los individuos juegan roles múltiples).

- a) *Diversidad de los participantes:* uno de los problemas con los equipos es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales reales, un equipo se basa en la información común que comparte. Pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo necesitan centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias. Una derivación del tema de la diversidad que ha recibido mucha atención por parte de quienes investigan a los grupos y equipos, es el grado en que los participantes de un grupo comparten un atributo demográfico común, como la edad, sexo, raza, nivel

educativo o duración del servicio en la organización, y el efecto que ese atributo tiene sobre la rotación. Esta variable se llama demografía organizacional. Esta variable sugiere que atributos como la edad o fecha en que alguien pasó a formar parte de un equipo de trabajo u organización específica, debe de ayudar a pronosticar la rotación.

- b) **Tamaño de los equipos:** para diseñar equipos eficaces los gerentes deben tratar de mantenerlos por debajo de 10 integrantes; sin una unidad natural de trabajo es mayor y usted desea hacer un esfuerzo en equipo, considere disgregar el grupo en sub-equipos.
- c) **Preferencias de los participantes:** no todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se pide a personas que preferirían trabajar solas que formen parte de un equipo; surge una amenaza directa la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual. Esto sugiere que cuando se seleccionan participantes de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

Diseño de trabajo Los equipos eficientes necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea). Las características de diseño del trabajo son motivadoras porque incrementan la sensación de responsabilidad y propiedad que tienen los participantes respecto del trabajo y porque hacen que éste sea más interesante de llevar a cabo (Robbins, 2009).

Procesos de los equipos: a continuación se describirán cada uno de los puntos que de acuerdo con Robbins (2009) incluyen el compromiso de los participantes con un propósito común, el establecer metas específicas para el equipo, la eficiencia de éste, el nivel administrado del conflicto y la minimización de la pereza social.

a) *Propósito y plan comunes:* los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección momento y compromiso para los participantes. Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas. Los participantes de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual. Los equipos eficaces tienen reflexividad, lo que significa que reflexionan y ajustan su plan maestro cuando es necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.

b) *Metas específicas:* los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, medibles y realistas. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

c) *Eficacia del equipo:* los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. Esto se denomina eficacia del equipo. El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro lo que a su vez los motiva a trabajar más duro.

Los equipos eficaces tienen modelos mentales exactos y comunes: conocimiento y creencias (un mapa psicológico) sobre la forma de hacer el trabajo. Si los participantes del equipo tienen modelos mentales equivocados lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado. También es importante la similitud de los modelos

mentales de los integrantes de los equipos, puesto que si tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas discutirán sobre él cómo y no sobre lo que se necesita hacer.

d) Niveles de conflicto: sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los participantes respecto del contenido de la tarea (llamados conflictos de tarea) no son destructivos, y de hecho es frecuente que sean benéficos debido a que disminuyen la probabilidad del pensamiento de grupo. Los conflictos de tarea estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Por lo anterior, los equipos eficaces se caracterizarán por un nivel apropiado de conflicto.

e) Pereza social: los individuos se pueden ocultar en el interior de un grupo. Es posible que caigan en la pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al evaluar tanto el nivel individual como el colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus participantes en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo. Por tanto, debe quedar claro a los participantes de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

1.5 El equipo en la organización

Las perspectivas funcionales de la formación de grupos se aplican a los equipos dentro de los negocios. Las organizaciones frecuentemente están estructuradas en equipos, porque los equipos tienen el potencial para ayudar a los trabajadores a ser más productivos; se pueden trabajar juntos de manera más eficiente; por ejemplo, los empleados de un hotel, como recepcionistas, botones y meseros, pueden dar un mejor servicio cuando forman un equipo y trabajan en cooperativa que cuando trabajan individualmente. Esta mejora en el servicio ocurre porque es

posible hacer coincidir las habilidades específicas de cada empleado con las necesidades únicas y cambiantes de cada huésped (Stewart, 2003).

Los trabajadores a menudo reportan una mayor satisfacción en el trabajo cuando laboran en equipo que cuando lo hacen de manera individual, en algunas organizaciones que adoptan el sistema de trabajo en equipo, se reconoce especialmente la dignificación y libertad que logran los trabajadores (Stewart, 2003).

Los equipos permiten relaciones sociales más fuertes y tienden a proporcionar un ambiente de trabajo satisfactorio desde el punto de vista interpersonal. Al añadir este beneficio a los beneficios funcionales asociados con el incremento de la productividad, se sugiere que en algunos lugares los equipos pueden de verdad alcanzar algo que no se logra con otras innovaciones en el diseño del puesto: una mejoría simultánea en la productividad organizacional y en la calidad de vida laboral de los empleados (Stewart, 2003).

Hay tres tipos de sistemas de recompensas comunes en un entorno de equipos: pago basado en las habilidades, sistemas de gainsharing y planes de bonos para equipos.

Pago basado en las habilidades: los sistemas de pago basados en las habilidades requieren que los integrantes de los equipos adquieran un conjunto de habilidades necesarias para su equipo en particular más habilidades especiales adicionales, según las rutas de carrera o necesidades del equipo (Moorhead, 2010).

Sistemas de gainsharing: este tipo de sistema por lo general recompensan a todos los integrantes del equipo de todos los equipos con base en el desempeño de la organización, división o planta. Dicho sistema requiere que un desempeño del rubro de la utilidad neta sea excedido para que los integrantes de los equipos

reciban alguna proporción de la ganancia sobre la medición de dicho rubro (Moorhead,2010).

Planes de bono de equipos: los planes de bono de equipos son similares a los planes de gainsharing, excepto que la unidad de desempeño y el pago es el equipo más que una planta, una división o una organización completa. Cada equipo debe tener metas de desempeño específicas o mediciones del rubro de la utilidad neta que el equipo considere realistas para que el plan sea efectivo (Moorhead, 2010).

1.6 El equipo de trabajo eficiente

Como lo explica Ehrlich (2002), si se desarrolla la habilidad de resurgir después de un conflicto tienen mayores probabilidades de lograr desarrollar sinergia, ya que la forma de manejar el conflicto los lleva a sentirse más unidos. Los grupos de trabajo, en cambio, no pueden lograr desarrollar sinergia precisamente porque son notablemente más rígidos en sus interacciones: sus integrantes asumen papeles inflexibles y posiciones rígidas, actúan entre ellos con una obvia actitud defensiva. El equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales

Todos los equipos, sin importar cuál sea su nivel de desarrollo, se enfrentan con tareas similares a las siguientes: determinar la forma en que ejerce, distribuye y comparte el poder; cómo se tomarán las decisiones; cómo puede el equipo optimizar las habilidades de cada uno de sus integrantes sin provocar la lucha de poderes entre ellos, como negociar y resolver las diferencias de opinión y los conflictos de interés; a manera en que las necesidades personales y las del equipo habrán de equilibrarse; el grado de apertura a las ideas nuevas e innovadoras, y la medida en que el equipo es capaz de supervisar su propio funcionamiento. Los miembros del equipo son capaces de desarrollar mayor sinergia. La sinergia como

experiencia que resulta cuando los integrantes de equipo funcionan como una unidad integrada y no como un mero agregado de individuos; ésta le permite al equipo funcionar como una orquesta, como una maquina coordinada y armoniosa cuyas piezas son interdependientes. Cada persona complementa a la otra; cada persona confía en sus compañeros y en que éstos harán lo necesario para mantener el ritmo de trabajo y de la relación.

La sinergia se puede alcanzar en cierto momento y perderla en seguida, ya que la calidad del trabajo de equipo es altamente reactiva al comportamiento de sus integrantes; es posible que se recupere la sinergia, para ello los integrantes tendrán que estar alerta a los siguientes factores, según Ehrlich (2002):

- Personalidad de los integrantes
- Estilo de liderazgo
- Estilo de los seguidores
- Cultura del equipo
- Agendas personales
- Conflictos personales

Personalidad de los integrantes: un aspecto intrigante de la personalidad es que todas las características incluyen una dimensión positiva y una negativa. Aquellos que utilizan más su pensamiento, por ejemplo, son capaces de ser lógicos y analíticos, habilidades que por lo general ayudan a desarrollar sinergia en un equipo; pero, al mismo tiempo puede llevar a la persona a ser crítica y, en cierto modo, brusca, lo que provoca en los demás una actitud de defensa -las diferentes características de la personalidad de los integrantes del equipo pueden ayudar, y al mismo tiempo dificultar la eficiencia del equipo.

Los integrantes no tienen que poseer un perfil de personalidad idéntico para poder trabajar exitosamente en equipo, sin embargo, necesitan ser conscientes de las diferencias de la personalidad para estar seguros de que las dificultades, que

inevitablemente tienen lugar entre los individuos, no menguarán la habilidad del equipo para funcionar como una unidad integrada.

Estilo de liderazgo: existen estilos de liderazgo que se complementan unos con otros, como cuando un integrante tiene un estilo paternalista y otro uno democrático. La combinación de esos estilos a menudo genera sinergia para producir soluciones. Sin embargo, existen otros estilos, como son los jerárquicos y los dictatoriales, que al concurrir en el mismo equipo generan conflictos personales y recurrentes entre sus integrantes; para generar sinergia no se requiere que cada uno tenga el mismo estilo de liderazgo. La sinergia se presenta cuando los integrantes son capaces de adaptar sus estilos personales para lograr una complementariedad.

Estilo de los seguidores: para que un equipo funcione con eficiencia cada persona tendrá que subordinarse ocasionalmente a otro integrante; todos los integrantes tienen diferentes habilidades para realizar tareas y proyectos específicos. La eficiencia de los equipos se deteriora cuando uno de sus integrantes, o un grupo de los mismos no puede desprenderse del control que tiene sobre un proyecto o una actividad específica. En cierto sentido, estos individuos tienen problemas para adoptar el papel del seguidor.

La cultura del equipo: cada equipo tiene una cultura específica, esta puede ser similar a la de la organización; la cultura del equipo está definida por los valores, actitudes, rituales y rutinas a los que se apegan sus integrantes mientras trabajan juntos. Comprender la cultura del equipo les permite a sus integrantes determinar la convivencia de su comportamiento, cada vez que la conducta de un integrante se aparta de las normas culturales del equipo, la sinergia se ve amenazada.

Agendas personales: aun cuando un integrante esté muy comprometido con el equipo, lo más probable es que también tenga una agenda personal, es decir, que espera obtener algo para sí mismo como resultado de la participación en el

equipo. Cuando las agendas de los integrantes adquieren más importancia que el éxito del equipo, el grupo simplemente no se fusiona. Si las agendas personales logran armonizarse con las metas del equipo, cada integrante se da cuenta de que el éxito del equipo facilitará el logro de sus objetivos individuales.

La sinergia dependerá de la disposición que cada integrante tenga de trabajar más para el beneficio del equipo que para la búsqueda egoísta de la fama, los éxitos y el poder. Este éxito es aún más factible cuando los integrantes tienen “voz y voto” efectivos en la formulación de los objetivos y en la forma de operar del equipo; al participar en este proceso, lo más probable es que cada persona sienta que pertenece al equipo y que contribuye directamente a su éxito.

Conflictos personales: los equipos que pueden resurgir después de un conflicto tienen mayores probabilidades de lograr desarrollar sinergia, ya que su forma de manejar el conflicto los lleva a sentirse más unidos. Los grupos de trabajo en cambio, no pueden lograr desarrollar sinergia precisamente porque son notablemente más rígidos en sus interacciones: sus integrantes asumen papeles inflexibles y posiciones rígidas, y actúan entre ellos con una obvia actitud defensiva.

Una vez revisados que es un equipo de trabajo, cuáles son sus características y componentes así como sus tipos, y que es lo que hace que sea un equipo altamente efectivo; se tiene que profundizar en los factores que hacen que el equipo perdure y mantenga su efectividad, esto se revisará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. LA SINTALIDAD (SINERGÍA) EN EL EQUIPO ALTAMENTE EFECTIVO

“Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa... Y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias”. Stephen Covey.

Los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de las empresas, promoviendo en todos los ámbitos el diseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados (Mantilla y García, 2010).

Los equipos en las organizaciones constituyen escenarios de conducta donde se desarrollan procesos adaptativos, de comunicación, interpersonales y de coordinación, que a su vez, producen escenarios de conducta organizacionales donde los insumos (oportunidades) se traducen en resultados (responsabilidades) gracias a los requerimientos/roles y las cogniciones compartidas de sus integrantes (Alcover, Rico y Gil, 2011).

La relevancia de los equipos de trabajo reside, no sólo en su efectividad para hacer las organizaciones más eficientes y competitivas en un contexto turbulento como el actual, sino también por ellos (Mantilla y García, 2010).

Los enfoques teóricos actuales coinciden en considerar a los equipos como sistemas adaptativos complejos, cuya eficiencia depende de la acción interactiva entre distintos insumos, procesos, estados emergentes, mediadores mixtos y resultados. Pero los estudios en el ámbito de los equipos de trabajo se han centrado principalmente sobre insumos y resultados, aun cuando en este último caso, el esfuerzo de desarrollo sea menor. A pesar de que en proporción, el estudio de los mediadores ha tenido menos peso, se observa en los últimos años

un notable incremento del interés por los procesos y estados emergentes. En este sentido, se ha avanzado de manera decisiva en el estudio de la cognición de equipo, aunque se precisa más investigación para identificar los antecedentes, efectos, métodos de evaluación y mejora de dichos procesos cognitivos. Respecto a los estados emergentes emocionales, su desarrollo teórico es aún precario y son pocas las investigaciones que analizan sus efectos sobre la eficiencia de los equipos (Rico, Alcover y Taberner, 2010)

La búsqueda de la efectividad de los equipos de trabajo a llevado a considerar que los integrantes de los equipos altamente efectivos deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficientes deben mostrar *competencias de equipo* lo cual ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada (Mantilla y García, 2010).

Otro rasgo del diseño de equipos concierne a los individuos que se incluyen en el equipo. La selección del personal es una entrada decisiva en el diseño de equipos eficientes. A fin de proveer aportaciones sociales y de tareas, los miembros del equipo necesitan cierto conocimiento, habilidades y destrezas para que puedan generar determinadas aportaciones (Fernández y Winter, 2003).

La composición de equipos, la cual se define como una mezcla de aportaciones y habilidades individuales incluidas en el equipo, es un elemento determinante en el desarrollo de los equipos altamente efectivos; pues involucra conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un trabajo efectivo en equipo. El conocimiento se refiere a la comprensión necesaria de hechos, información y conceptos relacionados con el cumplimiento de la tarea. Las habilidades son procedimientos conductuales y cognitivos necesarios para la realización de la tarea. Las actitudes son los componentes afectivos de una tarea, estas competencias son los cimientos del trabajo en equipo. Con el fin de entender los efectos de la composición de los equipos, se explorarán las aportaciones

socioemocionales y de tareas que se requieren en los miembros del equipo (Pérez y Azzollini, 2013).

Los roles de tareas comprenden conductas que se centran en lograr las metas de trabajo. Los integrantes del equipo que desempeñan roles de tarea pasan mucho tiempo haciendo tareas relacionadas con el trabajo de la compañía. Los roles socioemocionales comprenden conductas que estructuran las reacciones y satisfacen las necesidades sociales y emocionales de los integrantes del equipo quienes desempeñan roles socioemocionales invierten su tiempo en intercambios sociales que tienen como objetivos animar a los otros participantes del equipo y mediar en conflictos (Estrada, 2011).

2.1 Características de un trabajador eficiente en un equipo de trabajo

Los integrantes del equipo no pueden hacer aportaciones a menos que tengan el conocimiento, la habilidad y la capacidad que se requiere. La capacidad de los miembros para hacer las aportaciones deseables puede obtenerse ya sea a través de una selección eficiente de los integrantes del equipo y/o a través de capacitación y desarrollo. Con cualquier proceso, la meta es asegurar que el equipo esté compuesto de empleados con las características que le permitan desempeñar los roles que proporcionen entradas decisivas. Muchas veces es más fácil seleccionar integrantes que ya poseen las capacidades cruciales, en vez de tener que darles entrenamiento; cuando ya están incluidos en el equipo. Así, la composición de grupos es un área del diseño de equipos que se puede utilizar para facilitar el logro temprano del éxito (Estrada, 2011).

Las capacidades mentales y físicas de los integrantes del equipo son características individuales necesarias para desempeñar la mayoría de los roles de tareas; numerosas tareas únicamente pueden ser realizadas por personas con habilidades específicas. La naturaleza del trabajo del grupo tiene un papel importante en la determinación de las habilidades individuales que son necesarias

para desempeñar los roles de tareas específicas. Los equipos tendrán éxito solamente si incluyen integrantes con habilidades y destrezas requeridas para realizar las labores (Díaz Granados y Salas, 2008).

Las características individuales necesarias para desempeñar con éxito los roles socioemocionales son menos fáciles de describir. Los roles socioemocionales son inherentemente interpersonales, lo que significa que la convivencia de las características en cualquier integrante del equipo depende en gran parte de las características de los otros integrantes (Estrada, 2011).

Existen rasgos de la personalidad que facilitan importantes aportaciones al equipo. Los equipos compuestos por miembros que califican alto en las medidas de capacidad de adaptación (las descripciones de este rasgo incluyen cooperación, solicitud y tolerancia), se vuelven más cohesivos y capaces de mantener relaciones positivas de trabajo. La manera de aumentar la probabilidad de éxito en un equipo es asegurarse de que todos sus integrantes tengan rasgos de personalidad facilitadores para el equipo, como capacidad de adaptación y estabilidad emocional (Díaz Granados y Salas, 2008).

La compatibilidad de los participantes del equipo es un factor importante para entender la composición del equipo, y una recomendación común para los equipos es escoger integrantes que sean compatibles. La afinidad de un equipo existe cuando hay relaciones sociales positivas entre los integrantes. Las relaciones positivas se dan normalmente por algún nivel de similitud entre los integrantes del equipo. La gente se puede sentir atraída hacia otras personas con intereses y creencias similares a los suyos, la atracción reduce los conflictos y aumenta la interacción social. Las interacciones sociales positivas dan como resultado relaciones sinérgicas que facilitan la cooperación; lo que significa que los equipos eficientes equilibran la similitud con la diversidad. Las áreas de similitud incluyen valores personales, orientaciones políticas, rasgos de personalidad, aficiones y

actividades para el tiempo libre. Algunas de estas características no están relacionadas con el trabajo de manera directa, (Díaz Granados y Salas, 2008).

Los equipos adoptan diferentes niveles de interdependencia para realizar su trabajo, y la investigación ha establecido que la cantidad óptima de interdependencia depende en gran medida de las tareas del equipo y del ambiente. Los equipos que trabajan de manera más estrecha son mejores para trabajos no rutinarios y ambientes laborales dinámicos (Díaz Granados y Salas, 2008).

Para establecer los niveles óptimos de interdependencia, es necesario conocer la sinergia desarrollada en cada uno de los equipos de trabajo, la cual tiene como base la sintonalidad que se revisa en la siguiente sección.

2.2 Teoría de la Sintonalidad

La sintonalidad es la conducta grupal que manifiestan los miembros de un grupo producto de la interacción; es decir son rasgos que definen la personalidad del grupo en paralelo con los rasgos de personalidad de sus miembros.

El término de Sintonalidad grupal fue formulada por Cattell en 1948, consta de dos partes interrelacionadas: una de ellas versa sobre las dimensiones de los grupos, y la otra, sobre la dinámica de la sintonalidad. La teoría de la sintonalidad tiene su base en la investigación empírica de las manifestaciones de la conducta del grupo y la aplicación del análisis factorial para determinar las grandes dimensiones del fenómeno características de sus integrantes, las redes de comunicación de su estructura interna y la energía común o sinergia para el funcionamiento grupal, destinada a lograr que el grupo no desaparezca (sinergia de mantenimiento) o a lograr los objetivos grupales (sinergia positiva). A continuación se profundiza en las partes de la teoría de la sintonalidad (Shaw, 1994).

1. **Dimensiones de los grupos:** consisten en tres categorías que se caracterizan por su interdependencia y por recibir influencias culturales:

a) Rasgos de la población

La literatura ha recibido un gran interés por los sistemas de prácticas de alto rendimiento, siendo pocos los estudios que analizan el efecto que las características de las personas a las que se van a aplicar las prácticas pueden tener en su adopción; el reducido número de estudios que analiza cómo los rasgos de personalidad influyen en la adopción de las prácticas no dan argumentos teóricos para explicar las relaciones (Ollo, Bayo y Lazarra 2009).

Esta categoría abarca una amplia gama de influencias históricas, algunas de las cuales son biológicas, (edad, sexo) y otras de tipo sociológico (nivel educativo, nivel socioeconómico) estas características son las que Cattell (1951) define como rasgos de la población (citado en Shaw, 1994).

Los rasgos como el género, la edad, el nivel de formación académica, la estructura familiar, pueden definir características esenciales del trabajador; contribuyendo a la tipología de individuo más adecuada para cada tarea, estas características pueden llegar a ser cruciales en las actitudes y los comportamientos del los empleados (Ollo, Bayo y Lazarra, 2009).

Las diferencias de género en relación con el trabajo se atribuyen en gran medida a la existencia de diferencias en valores entre hombres y mujeres, sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, hacen referencia a los valores de las mujeres, distintos a los de los hombres: ellas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia por su parte, a partir de una revisión realizada sobre esta cuestión, concluyó que las

mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la discusión), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres (Cuadrado, 2004).

Por otro lado, Eagly y Johnson (en Cuadrado, 2004) explican las diferencias entre hombres y mujeres halladas en su meta-análisis –las mujeres son más democráticas y los hombres más autocráticos recurriendo a diferencias en rasgos de personalidad y conductas entre hombres y mujeres, la comprensión de la influencia del género y la cultura sobre el equipo de trabajo se enriquecería si se midiesen directamente las características de género y la preferencia de valores.

La adopción de determinadas prácticas en la organización del trabajo conlleva cambios en la forma de producir por parte de la empresa, es de esperar que sean los trabajadores jóvenes los que más participen, por dos motivos; el primer motivo es que la empresa estará más interesada en formar y, por tanto en invertir en personal joven, ya que de él pueden obtener mayor beneficio, al ser más factible que un empleado joven permanezca más años en la empresa. El segundo motivo es que los empleados jóvenes, al tener poca experiencia en otros sistemas de producción serán menos reacios a cambiar la forma de producir. Además, estarán dispuestos a aprender habilidades necesarias para la realización de trabajo (Ollo, Bayo y Lazarra 2009).

Si se tiene en cuenta que la organización del trabajo está asociada con la impartición de formación y que los trabajadores con mayor formación académica es más probable que interioricen más rápidamente, se puede esperar que la implementación de nuevas prácticas de organización del trabajo se dé más en donde los empleados tengan un mayor índice de escolaridad (Ollo, Bayo y Lazarra 2009). Esta relación ha sido encontrada en distintos estudios mostrando que tener una fuerza de trabajo con mayor grado académico se relaciona con el incremento para adoptar diversas dimensiones de innovaciones organizativas, así como el nivel de habilidades está asociado con mayor discrecionalidad en el puesto, es

decir, las organizaciones más flexibles y descentralizadas requieren trabajadores más cualificados (Olló, Bayo y Lazarra 2009).

En la orientación interpersonal se refleja en la conducta típica del individuo frente a los demás en una diversidad de situaciones (autocontrol, capacidad intelectual) (Shaw, 1994).

El equipo como un conjunto de personas que trabajan para realizar una tarea, comparten responsabilidades en cuanto a los resultados colectivos y se ven a sí mismos y por los demás como entidades sociales. Desde esta conceptualización se evidencia una dinámica del grupo desde la cual, cada uno de los integrantes del equipo es responsable de dirigir e involucrar su rol o trabajo hacia la consecución del objetivo pensando en la obtención del beneficio colectivo, más no, en el individual. Para obtener el éxito cada integrante debe comprender y aceptar su rol dentro del equipo; así como aceptar al mismo tiempo el de sus compañeros, ser capaz de solucionar los conflictos que surjan al interior del mismo de una forma racional, cumplir las normas establecidas, prestar ayuda y/o apoyo constante a sus compañeros, establecer líneas de comunicación con el líder y con los demás integrantes (Losada, Rocha y Castillo 2012).

La habilidad de los participantes para observar el comportamiento, uno del otro, mientras se realiza la tarea, para asegurarse de que todo funciona adecuadamente; para que esto pueda suceder el equipo debe tener una comprensión compartida de sus tareas y responsabilidades, y que su clima sea abierto, de confianza y cohesivo, así como saber cuáles son las responsabilidades de los otros miembros, de esta forma se practica un monitoreo mutuo del rendimiento se recolecta información de cada uno de los integrantes a fin de evaluar el rendimiento, identificar errores y detectar incidentes que puedan requerir ayuda (Díaz Granados y Salas 2009).

b) Sintalidad (sinergia)

No es suficiente con tener un equipo con las habilidades apropiadas, esas habilidades deben ser manejadas de manera apropiada, el equipo debe diseñar una estrategia de rendimiento que permite aprovechar la complementariedad de sus integrantes; el hecho de tener habilidades complementarias no es suficiente para que el equipo sea eficiente, los integrantes tienen que idear una manera de trabajar juntos que sea apropiada para la tarea y la situación (Williams, Hackman, Jerde, Chabris, Bennett, Kosslyn, 2007).

La sinergia puede definirse como el proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un equipo a no separarse y permanecer unido por la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros. Los factores que actúan como antecedentes (personales, ambientales, liderazgo y los de la estructura de funcionamiento de equipo); los factores personales nos acercan a las condiciones físicas, técnicas y psicológicas del integrante, a su experiencia, es decir, a lo subjetivo. Los factores ambientales, en cambio, hablan de política de las regulaciones contractuales, de reglas de convivencia, o sea, de todas aquellas fuerzas normativas que mantienen unidos a los integrantes de un equipo. Los factores de liderazgo, por su parte, están íntimamente ligados a la personalidad del líder a su particular estilo de liderazgo, destacando por mérito propio la naturaleza y la consistencia de las relaciones que mantiene con el equipo. Los factores del equipo apuntan directamente a las características de la tarea, a las formas de relación dentro del grupo, al deseo de éxito y a todas aquellas prácticas que sirven, de una u otra forma, para afianzar la estabilidad del colectivo (Iturbide, Elousa y Yanes, 2010).

A continuación se describen los factores que integran la sinergia en el equipo:

Sensibilidad social: se refiere al grado en el que el individuo percibe y responde a las necesidades, emociones, preferencias, etc., de otro miembro del equipo (empatía, sociabilidad, independencia) (Shaw, 1994).

El trabajo en equipo beneficia a los integrantes están más satisfechos con su trabajo y motivados ya que se reconoce la aportación individual de cada participante del equipo. La organización se beneficia al tener una plantilla más satisfecha y comprometida, una menor rotación y un mayor control de los costes (Viles, Jaca, Tanco y Medina, 2011).

Cuando los integrantes de un equipo se necesitan mutuamente para alcanzar objetivos, aumentan las necesidades de comunicación directa y de colaboración. La percepción de que el éxito de una persona depende del éxito del resto de los integrantes del equipo. La existencia de interdependencia positiva genera una situación en la cual los empleados, ven que su trabajo beneficia el trabajo de los compañeros , tanto como el de los compañeros les beneficia a ellos y, por otra parte trabajan conjuntamente para darse apoyo mutuo (Iborra y Dasí, 2012).

Para un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo, los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad; el equipo debe ser capaz de trabajar como tal hasta después de que sus integrantes conozcan las funciones de aquellos con quienes interactúan; es decir los individuos que desempeñan un papel de forma positiva apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan; de forma contraria una actuación negativa, las más comunes son la inhibición y la obstrucción (Gómez y Acosta, 2003).

Tendencias a la ascendencia social: los individuos varían notablemente en el grado en que desean destacar en las situaciones de grupo, dominar a los demás (dominancia, influencia) y autoafirmarse como individuo (Shaw, 1994).

La predisposición de los individuos hacia el mantenimiento de relaciones intergrupales jerárquicas y no igualitaria Tiene como objeto explicar el deseo de éstos por establecer y sostener las jerarquías sociales, así como la subordinación de unos grupos considerados inferiores a otros que se estiman superiores. El grupo dominante poseería aquellos atributos sociales valorados positivamente, mientras que los grupos subalternos carecerían de aquellos o poseerían unos atributos negativamente evaluados; distinguen una triada de elementos que componen las estructuras jerárquicas y que corresponden a la edad, al sexo, y a un sistema de divisiones arbitrarias. Se asume la edad, en razón de reconocer que los adultos tendrían mayor poder sobre los jóvenes y los niños. Algo similar ocurre en relación con sexo/ género, jerarquía que ha tendido históricamente a favorecer a los hombres en detrimento de las mujeres, asignándoles mayores niveles de poder social y político. Por otra parte, existirían una serie de divisiones arbitrarias como son raza, etnia, cultura, nación, clase social, religión, orientación política, y todos aquellos elementos que puedan caracterizar las tensiones entre grupos al interior de un determinado equipo (Cárdenas, Meza, Lagues y Yañez, 2009).

La discriminación grupal puede ser sistemática porque las ideologías sociales ayudan a coordinar las acciones de equipos e individuos; la aceptación de ideologías que legitiman la desigualdad está en parte determinada por el deseo general de los individuos de dominación sobre otros (Zubieta, Delfino y Fernández, 2007).

La influencia en el conocimiento como un proceso que incrementa y hace disponible el conocimiento creado por individuos por medio del desarrollo de alianzas, relaciones cercanas y colaboración. La interacción enfatiza la utilización e intercambio de información entre los integrantes; la colaboración se fundamenta en el trabajo colectivo entre departamentos o entre organizaciones. La capacidad de convencer para que solo existan los objetivos del equipo, defiende la existencia de una transacción entre el líder y los integrantes del grupo, donde se acepta la

influencia del líder siempre que se proporcionen recursos valiosos (Bravo y Herrera, 2009).

Enfocar y coordinar adecuadamente la divergencia de perspectivas reunidas en un equipo de trabajo; es decir proporcionar espacios de comunicación real y virtual, así como unas normas de guía para el equipo. La creencia de que los demás participantes tienen la capacidad de absorción y retención necesarias para asimilar y aplicar el nuevo conocimiento que se les está transmitiendo. Tal creencia deberá simultanearse con la seguridad del receptor en la buena intención y valía del emisor del conocimiento. Ponerse en el lugar del otro, entender emocionalmente su situación particular, sus intereses, su nivel de habilidades, historias de éxito y fracaso, así como sus oportunidades y problemas futuros; la empatía hará que las personas se sientan libres, compartiendo sus sentimientos, experiencias y modelos mentales (Zarraga y Bonache, 2005).

Saber movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de los participantes; cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la influencia en el grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Creando grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás (Bibu, Brancu y Has, 2010).

Ofrecer juicios y opiniones sobre las actuaciones o ideas del resto de los integrantes del equipo, pero de forma clemente, implica que se tomen en consideración aspectos como el contexto de la acción u opinión, las circunstancias personales implicando su estado psicológico, de esta manera los integrantes del equipo deberán exponer sin miedo sus opiniones, compartiendo los modelos mentales individuales, con los demás y, a su vez su autor hará un esfuerzo de análisis y reflexión sobre los mismos. Los participantes han de estar dispuestos a

compartir sus conocimientos, con los demás, sin importar el miedo a perder la posición de poder o privilegio asociado a la posesión en exclusiva de cierto conocimiento (Zarraga y Bonache, 2005).

c) Estructura interna.

La cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo, el concepto ha cambiado hasta ser un concepto multidimensional, dinámico y que ha de ser estudiado en cada contexto social; reflejando la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros (López y Frutos 2011).

Una vez que se establecen los integrantes pueden dedicar más tiempo a la interacción social, familiarizándose unos con otros a través de sus contribuciones, desarrollando así la dimensión de cohesión social; los siguientes factores pueden colaborar a crear la cohesión en los equipos (López y Frutos, 2011).

- Frecuencia de las interacciones
- Naturaleza del entorno exterior
- Exclusividad de pertenecer al equipo
- Homogeneidad/heterogeneidad
- Madurez del equipo
- Claridad de los objetivos del equipo
- Éxito

La cohesión del equipo varía a lo largo del tiempo tanto en el nivel percibido como en sus dimensiones de manera gradual, los factores que forman la cohesión no están presentes en el mismo nivel y en el mismo tiempo en la historia del equipo. La participación social y la centrada a la realización de la tarea contribuyen a la cohesión en los equipos de trabajo, la última será más saliente en la etapa de formación de equipo; es decir en las primeras etapas el equipo tiene que acordar y establecer sus objetivos de trabajo, por lo que estará más centrado en la tarea. Sin

embargo, una vez establecidos, sus integrantes pueden dedicar más tiempo a la interacción social, familiarizándose unos con los otros a través de sus contribuciones desarrollando así la cohesión grupal (López y Frutos 2011).

La cohesión es una variable multidimensional formada por aspectos diferenciales relacionados con la atracción individual hacia el grupo y la integración individual en el grupo en una doble dimensión que cubre aspectos de socialización y de tarea (Iturbide, Elousa y Yanes, 2010).

La cohesión en el equipo proporciona un mayor aprendizaje, satisfacción con el trabajo y los compañeros, más productividad, mejor comunicación, sentimientos de seguridad y mayor adherencia. La relación entre la cohesión y el clima del equipo de trabajo se espera sea positiva (López y Frutos 2011).

Las tareas que el equipo debe realizar deben contener interdependencia, de tal modo que ningún individuo pueda completar la tarea por sí solo, y el conocimiento necesario para realizar la tarea está disperso entre los miembros; la habilidad de las personas que integran un equipo para trabajar juntos, comunicarse con efectividad, anticipar y satisfacer las necesidades de los demás e inspirar confianza, resultando todo esto en una acción colectiva coordinada (Díaz Granados y Salas, 2008).

A continuación se hace una descripción de los factores que integran la estructura interna.

Confiabilidad: es probable que el miembro de un grupo se sienta atraído por personas en las que puede confiar, tanto por lo que respecta a su integridad y capacidad personal (Shaw, 1994), como por lo que se relaciona con la coherencia de su conducta (autoestima, responsabilidad, integridad).

La comunicación entre los integrantes del equipo puede ayudar a mejorar el rendimiento del equipo; partes de los cerebros de diferentes personas pueden

llegar a funcionar juntos, dando lugar a un emergente “cerebro colectivo” donde los recursos neuronales combinados son mayores que la simple suma de sus partes; de hecho si tales resultados se obtienen, se podría empezar a argumentar que el cerebro evolucionó para que los individuos pueden complementarse otra, permitiendo que el equipo tenga la capacidad cognitiva colectiva (Williams, Hackman, Jerde, Chabris, Bennett, Kosslyn, 2007).

La confianza puede mejorar la habilidad del equipo para ofrecer comportamientos de respaldo y promover el monitoreo mutuo del rendimiento, con una cultura de confianza los integrantes perciben que dichas acciones son realizadas para el beneficio del equipo; sin la confianza mutua estaría impedido administrar de manera eficiente el equipo (Iborra y Dasí, 2012).

La importancia de la afiliación y unión con los compañeros puede determinar motivos más intrínsecos y por tanto más autodeterminados. La tendencia a compartir conocimiento depende de factores tales como el compromiso afectivo, cuando el vínculo que une a las personas y a los equipos con la organización es el compromiso afectivo, los empleados están dispuestos a proporcionar un esfuerzo discrecional extra que les conduce a desarrollar un comportamiento organizativo ciudadano y a compartir su conocimiento. Los motivadores intrínsecos son facilitadores del comportamiento de confianza; los factores que generan motivación intrínseca favorecen el intercambio social de manera sostenida en el tiempo, fomentando los comportamientos de compartir conocimientos; en cambio los factores extrínsecos constituyen un incentivo de carácter temporal, pero no una fuerza conductora de este comportamiento a largo plazo. Se puede considerar al compromiso afectivo, como motivador intrínseco, siendo un factor poderoso para motivar a los integrantes (Camelo, García y Sousa, 2010).

La percepción compartida de que los integrantes del equipo realizarán las acciones que son importantes para el equipo, reconocerán los intereses de los integrantes y protegerán los intereses del equipo; la confianza tiene un impacto en

una variedad de procesos de equipo y los resultados, tales como la participación de grupo y contribución, la calidad del producto y la permanencia de los participantes, de igual forma la confianza impacta sobre la comunicación entre los participantes del equipo para promover la disposición para compartir información (Díaz Granados y Salas, 2008).

Estabilidad emocional: hace referencia a una clase de rasgos de la personalidad que se relacionan con el bienestar afectivo o psicológico del individuo. Se pone de manifiesto a través de características positivas, como el equilibrio emocional, y de características negativas como la ansiedad (Shaw, 1994).

Por otro lado las habilidades pueden definirse como aquellas competencias que permiten hacer frente a los requerimientos del trabajo y de relación generados por la diversidad cultural de la organización para lograr una plena integración. De tal manera que se logren los rasgos que deben caracterizar a un equipo eficiente son la adaptación social, integración cultural, el incremento de la idoneidad profesional, psicológica de todos los integrantes, las características que deberían tener las competencias profesionales para el trabajo en interculturalidad son: la transversalidad, la consideración de los aspectos más individuales de las personas, la influencia del contexto en el que se ejercen dichas competencias, los aspectos de la tarea y de la relación en el trabajo, la necesidad de que permitan identificar estrategias o habilidades complejas de aprendizaje (análisis de la información, toma de decisiones), la integración de componentes cognitivos, comportamentales y actitudinales así como materialización en comportamientos observables. La necesidad de integración en la organización es prioritaria para la satisfacción, lograr objetivos organizativos y permitir que las personas en ella laboren, puedan satisfacer sus necesidades en el plano, económico, de pertenencia social y desarrollo profesional y personal (Aneas, 2009).

Tutko y Richards (citado en García-Mas y Vicens, 1995) identificaron como factores relevantes para un rendimiento efectivo grupal el respeto mutuo, la comunicación eficaz, los sentimientos de importancia, los objetivos comunes, la sinergia en términos de mutua aceptación, su sensación de pertenencia y valía en el grupo, así como su percepción directa de la cercanía al grupo y del trabajo en equipo incorporando la cohesión social y la tarea.

Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo, cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos experiencias, articulándolos con conocimientos y experiencias de otros (Estrada, 2011). El trabajo en equipo representa una herramienta poderosa para dar respuesta a las crecientes exigencias externas (productividad, competitividad, y tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos actuando como base para la estructura del equipo difiriendo de acuerdo a su propósito, su tarea, entorno, composición y las relaciones formales entre los integrantes del equipo (Viles, Jaca, Tanco y Medina, 2011).

Al aportar la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias, los equipos satisfacen necesidades aportando respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, en este sentido, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficiencia de los equipos (Rico. Alcover y Tabernero, 2010).

Diseñar organizaciones basadas en equipos con un marcado carácter interdisciplinar o transfuncional, y con una meticulosa consideración de la formación de las capacidades de sus integrantes; se traducen en tres tipos de apoyo que crean oportunidades para la efectividad de los equipos (formación, evaluación del rendimiento, bucles de retroalimentación, beneficios, y compensaciones); el diseño de la organización en sistemas multiequipo y en equipos distribuidos, lo que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos

con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación, permitiendo apoyos que facilitan recursos y eliminan obstáculos, el clima y la cultura organizacional de apoyo a los equipos (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Franco (2001) incluye tres criterios interrelacionados para evaluar la efectividad conjunta de un equipo de trabajo. Los resultados del equipo (productos, servicios, decisiones) deben cumplir los estándares de todos aquellos que tienen que utilizarlos. La experiencia que obtenga el equipo en su accionar debe contribuir al bienestar y al desarrollo de sus integrantes. La experiencia que el equipo adquiera debe aumentar la capacidad de sus integrantes para trabajar y aprender juntos en el futuro. Para dirigir con efectividad un equipo de trabajo se requiere asumir dos conjuntos de responsabilidades: por una parte es necesario administrar el entorno, lo cual implica tener que observar constantemente el entorno competitivo y manejar las relaciones con los grupos, con el equipo es interdependiente, y por otra parte administrar el equipo en sí, en lo que respecta a su diseño y facilitación de su proceso de operación.

La identidad grupal está determinada por la estructura grupal, tamaño del equipo, homogeneidad/heterogeneidad de sus integrantes, normas grupales; elementos que han sido estudiados en contextos diversos (deportivos, académico, organizacional, etc.), elementos dinámicos como la sinergia, cohesión. Cada integrante del equipo desarrolla una percepción sobre el equipo que está relacionada con el equipo como totalidad y la manera en que el equipo cumple las necesidades y objetivos personales; estas percepciones se pueden configurar en las siguientes categorías, integración grupal (percepción individual acerca de la cercanía, la similitud y la unión dentro del equipo como un todo, la atracción individual hacia el grupo (percepción individual sobre las motivaciones y sentimientos personales que atraen al individuo hacia el grupo), orientación a la tarea (orientación general hacia el logro de los objetivos del equipo) y orientación hacia lo social (orientación general hacia el desarrollo y mantenimiento de

relaciones y actividades sociales dentro del equipo); estas percepciones conforman los factores atracción individual y del equipo a la tarea y a lo social (Bohórquez, Lorenzo, Reyes y Garrido, 2012).

Los equipos adoptan formas específicas de acuerdo a la complejidad de las tareas que se quieran realizar o los resultados motivacionales que se pretenda lograr, destacándose entre otras las de los equipos funcionales o interfuncionales; esta configuración ha sido utilizada con el fin de simplificar las estructuras organizacionales descentralizar los procesos de toma de decisiones, aumentar la participación de los integrantes, para responder con mayor flexibilidad a los cambios de el entorno dinámico. Considerando que el desempeño de un equipo debe medirse en determinadas dimensiones: *Productividad* que tiene que ver como la forma como se satisfacen las expectativas, *Satisfacción* la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo; *Crecimiento personal* el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos (Franco y Reyes, 2003).

La cultura del grupo se va construyendo a medida que los participantes interactúan unos con otros, asumen roles y definen claramente sus normas. Los equipos se convierten en diferenciadores, la estructura que adoptan y que la organización los puede desarrollar para competir en forma más efectiva con otras organizaciones (Franco y Reyes, 2003).

2. Dinámica de la sintonalidad.

El concepto de Cattell para el análisis de la dinámica de la sintonalidad es la sinergia. El término de sinergia tiene su origen en la Grecia antigua (en la palabra synergos), y equivale a cooperación, vista tanto como trabajar juntos, y como energías juntas (el vocablo ergon alude por igual a trabajo y a energía). Todo esto implica los beneficios resultantes del trabajo en colaboración como opuestos a los esfuerzos individuales aislados. Este concepto se utilizó en un principio en medicina y en ciencias experimentales, viendo la cooperación como la interacción

entre dos o más elementos u órganos que al combinarse producen un efecto mayor que la mera suma o agregación de las partes (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009).

La sinergia implica que cada individuo se une al equipo con el propósito de satisfacer una o más necesidades psicológicas. Aporta al equipo un grado determinado de energía, que el individuo entrega en las actividades del grupo. La sinergia es el total de energía individual disponible para el grupo. Las actividades del grupo suelen ser de dos clases: las dirigidas al mantenimiento del grupo, y las orientadas a la consecución del objetivo (u objetivos) del grupo. En consecuencia, una parte considerable de la sinergia grupal debe aplicarse a las relaciones interpersonales del grupo (Shaw, 1994).

En todo grupo, existe determinado porcentaje de fricción entre sus miembros, como consecuencia de la lucha por el status, la búsqueda de poder, la incompatibilidad entre los miembros, etc. La parte de sinergia que ha de invertirse en el establecimiento de una cohesión y una armonía grupales se denomina **sinergia de mantenimiento**. Hay que satisfacer ante todo este tipo de exigencia de sinergia, de lo contrario el grupo se desintegrará. Una vez satisfecha esta necesidad, la cantidad de sinergia restante, llamada **sinergia efectiva**, puede utilizarse para la obtención de los objetivos del grupo (IIITE, 2006).

Este análisis hace evidente que los grupos en los que existen muchos conflictos interpersonales tienen pocas posibilidades de ser eficaces en la búsqueda de sus objetivos.

En cuanto a las características de la sinergia, en su análisis de la dinámica de la sintonía, Cattell (1948) propuso siete “teoremas”.

- 1) Los grupos se forman para satisfacer necesidades individuales, y dejan de existir cuando ya no sirven para este objetivo.

2) La sinergia total del grupo es la resultante vectorial de las actitudes de todos los miembros con respecto al grupo. La sinergia depende del número total de integrantes del grupo, de la intensidad y satisfacciones que cada persona obtienen del grupo, y de la relación de estas satisfacciones con respecto a otros grupos.

3) La sinergia efectiva puede dirigirse a objetivos exteriores al grupo, por ello, los grupos pueden establecer pautas de reacción subsidiarias a un objetivo último del grupo.

4) Los individuos miembros de un grupo pueden utilizarlo para alcanzar objetivos personales, en otras palabras, las actividades del grupo pueden ser subsidiarias de un objetivo último de carácter personal.

5) Las pautas de conducta grupal, tales como la lealtad, la subsidiariedad y la subordinación, se aprenden de acuerdo a la ley del efecto.

6) Las pertenencias a diversos grupos pueden superponerse, pero la sinergia total de estos grupos solapados permanece constante si la energía individual dirigida hacia los objetivos no grupales permanece constante y las actividades del grupo con respecto al objetivo no varían. Así, al unirse a un nuevo grupo, el individuo no restará energía a los grupos a los que previamente pertenece, si los objetivos del nuevo grupo concuerdan con sus intereses.

7) Existe un estrecho paralelismo entre los rasgos de personalidad de los miembros del grupo y los rasgos de sintalidad del grupo.

Una vez revisados los componentes de la Sintalidad, resulta de interés medirla a partir de su unidad, la sinergia; de esto se hablará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3. INSTRUMENTOS PSICOMÉTRICOS Y REDES

"El auténtico problema no es si las máquinas piensan, sino si lo hacen los hombres." BF Skinner.

La revisión de los antecedentes históricos y de la evolución de la medición en psicología, ofrece una perspectiva útil para comprender la Psicometría actual. Para algunos autores, la historia de los tests mentales es tal vez uno de los mejores ejemplos de la existencia de una interacción entre las demandas sociales y la evolución de una disciplina científica. La historia de la medición psicológica ha estado marcada por la interrelación entre la evolución interna de la Psicometría y de la Psicología con el deseo de responder a las demandas sociales de cada momento histórico, reflejando un mayor acento en las aplicaciones prácticas que en el desarrollo teórico. Para poder organizar y desarrollar las condiciones que favorezcan el desarrollo humano dentro de una organización, se requiere contar con herramientas de evaluación del ambiente existente en los escenarios laborales, para conocer las circunstancias actuales, y su relación con la incapacidad del trabajador respondiendo a las demandas que generan estas condiciones del entorno. Así se podrán, proponer alternativas de intervención oportuna, ante problemáticas presentes en el ámbito laboral; desarrollar estrategias preventivas que eviten la aparición de estos fenómenos y fomentar el bienestar humano dentro de las organizaciones (Anastasi y Urbina, 1998).

En este sentido para proponer alternativas confiables y objetivas a las necesidades de las organizaciones, se requieren de técnicas que nos permitan contrastar la revisión teórica y la información que los participantes tienen sobre algún estímulo, por tal motivo en este trabajo se utiliza la técnica de redes semánticas ya que esta nos permite dicha contrastación, entre la revisión de los componentes del termino sinergia y la información que los participantes conocen.

3.1 Conceptualización del instrumento y los test psicológicos en la organización

Sin importar cual sea el estímulo para la elaboración de un instrumento se deben tener en consideración algunas interrogantes: ¿Qué es lo que va a medir?, ¿Cuál es el objetivo?, puesto que las escalas pueden clasificarse de muchas formas, existen métodos distintos para construirlas (Morales, 1975).

Las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas se pueden estudiar mediante la aplicación de pruebas psicológicas. La aplicación del Test Psicométrico Laboral se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas, que indican sus rasgos característicos ya mencionados, y para predecir un probable comportamiento futuro en la ejecución de un trabajo determinado; es decir, es una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento (Martínez, 1996).

En este orden de ideas, el sector productivo está organizado para que se obtenga el mejor perfil, de acuerdo a esas habilidades, conocimientos, aptitudes, etc., contribuya a una eficiente y efectiva productividad que permita a la organización alcanzar los objetivos generales de conformidad a su planeación estratégica (Bayona y Heredia, 2012).

Si el trabajador no tiene la capacidad de respuesta que exige el cargo, resulta demasiado costoso para la empresa, porque “frena” el desarrollo y la sinergia de la productividad empresarial en perjuicio de toda la organización: (El costo de oportunidad por improductividad, la baja moral de los demás trabajadores que ejecutan actividades no apropiadas a su capacidad y habilidades). Una de las primeras observaciones a establecer es la capacidad de aprender que tenga el aspirante al puesto, así como su habilidad para ejecutar las operaciones necesarias; descripciones que deben darse en términos cuantitativos a fin de

obtener la norma de ejecución individual a partir de la comparación de un cierto número de individuos (Constantin, 2011).

La medición del aprendizaje y de las habilidades de los sujetos debe servir para los siguientes propósitos: a) para pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso; b) para tener datos objetivos con miras a la promoción, cambio o retiro del trabajador en funciones; c) como medio para evaluar la propia organización por departamentos y por unidades de trabajo; d) Para evaluar la capacidad y productividad de los equipos, instrumentos y condiciones de trabajo; e) para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento que se estén realizando; f) como base para la elaboración de nuevos instrumentos, programas de entrenamiento, y para observar la extensión con que los instrumentos de medición psicológica estén siendo útiles a los propósitos en el proceso de selección y clasificación de personal, entre otros (González, 2010).

3.2 Redes semánticas

A lo largo del desarrollo de la investigación que se ha hecho en el campo de la psicología, ha habido diversos intentos por aproximarse al estudio del comportamiento, siendo este su principal campo de estudio. Algunos han abordado este fenómeno en términos de conductas observables, otros han tratado de encontrar respuesta en elementos muy abstractos; de esta manera se han presentado una serie de avances dentro de la psicología que se orientan a explicar que la conducta es un fenómeno que tiene su origen en la construcción y la reconstrucción que se va haciendo del mundo a nivel mental (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

Las redes semánticas naturales surgen a partir de las investigaciones de la psicología cognitiva en sus intentos de lograr entender el significado psicológico, la aplicación de la técnica ha mostrado ser una herramienta importante en la consecución de este objetivo, teniendo además una gran cantidad de aplicaciones en la psicología en general. Cuestiones de la propia cultura como lo son las tradiciones, los mitos, las creencias, valores y el contexto psicosocial donde nos

desenvolvemos en general producen significados, figuras y conceptos que todo individuo internaliza los cuales matizan el contenido subjetivo individual que también provoca nuevos significados y conductas. Siendo crucial para la psicología incorporar metodologías que en su fundamento teórico sean importantes los aspectos sociales para lograr una mejor comprensión de fenómenos objetivos y conductuales de los individuos (Gómez y Vicario, 2008).

La técnica de Redes semánticas

Algunas teorías pretenden explicar la forma como el sujeto construye el conocimiento mientras que otras hablan sobre la forma en que se procesa la información y hacen un planteamiento simbólico de las estructuras de conocimiento, estas últimas están orientadas a la solución de problemas (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

Los orígenes de la técnica de redes semánticas se encuentran principalmente, en el diálogo entre disciplinas son las nociones sobre la memoria y, por supuesto, la forma en la que asociamos los significados; la primera es la encargada de organizar los significados y conceptos sobre las cosas y las relaciones entre éstos, mientras que la segunda es la que alberga y recuerda la información sobre un contexto tempo-espacial (Gómez y Vicario, 2008 y González, 2010).

Las redes semánticas, han mostrado utilidad para identificar los significados psicológicos; así mismo a través de las taxonomías obtenidas son generadas de manera directa de la memoria semántica del sujeto, y del orden otorgado va de acuerdo a su escala de valores y percepciones. Cuando se le pide al sujeto que mencione las palabras que definen al concepto (estímulo) éste hurga en su memoria y selecciona aquellas que asume más relacionadas; en este sentido, la elección es resultado de un proceso subjetivo de representarse al mundo (en particular a la palabra estímulo). Así mismo la mediación del investigador se limita a la estimulación: no interviene durante la búsqueda y la selección de las palabras con las que el sujeto define al objeto. Esto le da a la técnica un carácter “natural y

abierto”, mientras que lo cualitativo se genera durante el proceso de registro, porque lo que se obtiene son palabras en el lenguaje natural (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

Las redes semánticas son representaciones de la estructura del conocimiento en la memoria mediante una asociación jerárquica entre los conceptos, para una eficiente y pronta recuperación de la información. La información se estructura en la memoria a través de redes de conceptos; estas relaciones permiten suponer que un concepto puede servir como definidor en una parte específica de la red y en otra definido por los otros conceptos. Los conceptos están representados por nodos, cada uno se liga a otro de manera jerárquica para formar la red, de modo que el significado de una palabra está en función de los conceptos relacionados (González, 2010).

Las redes semánticas son un conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo, que permite a los sujetos tener un plan de acciones; en esta técnica es el mismo sujeto quien elabora una lista de las palabras definidoras de un concepto, lo cual permite conocer la naturaleza de la organización de la red, identificando los nodos o las palabras definidoras, al igual que sus relaciones recíprocas y jerárquicas; así mismo se puede conocer la riqueza semántica de la red de cada sujeto y la densidad de la misma, ya que al sujeto se le solicita que proporcione un valor de cercanía de cada definidora o nodo (Gómez y Vicario, 2008, González 2010 y Vivas, Comesaña y Vivas, 2007).

La técnica de redes semánticas ofrece un medio empírico de acceso a la organización cognitiva del conocimiento; por lo tanto puede proporcionar:

- Datos referentes a la organización e interpretación interna de los significantes
- Indica como la información fue percibida individualmente en el curso de la composición del aprendizaje social y

- Provee indicios fundamentales, acerca de la tendencia a actuar basándose en ese universo cognitivo

Para lograr el estudio de las redes semánticas de manera natural se deben retomar los postulados básicos:

Debe haber alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo, en forma de red, en donde las palabras forman relaciones, las cuales en conjunto, dan el significado de un concepto; significado que a su vez está dado por un proceso reconstructivo de información en la memoria, que permite observar cuál es el conocimiento que se tiene de un concepto, el segundo término se refiere a la distancia semántica, a partir del cual debe entenderse que los elementos que componen la red se encuentran separados en alguna forma que incluso permita hacer predicciones

Con estos planteamientos iniciales, el procedimiento creado para la obtención de las redes semánticas se conformó con dos instrucciones básicas:

Se pide a los sujetos que generen una lista de palabras definidoras de un concepto y

Posteriormente jerarquicen cada una de las palabras dadas como definidoras.

Es decir que a partir de un concepto central (nodo) se obtiene una lista de definidoras, en cada una de las cuales se le asigna un peso (valor semántica ó jerarquía) con base en la importancia que los sujetos le atribuyen a cada una de las palabras que dieron como definidoras. Con base en esta lista y a los valores asignados a las definidoras (jerarquías) se logra tener una red representativa de la organización y la distancia que tiene la información obtenida a nivel de memoria semántica y con ello el significado de un concepto (González, 2010).

El significado psicológico se define como la unidad fundamental de la organización cognoscitiva compuesta de elementos afectivos y de conocimientos que crean un

código subjetivo de reacción el cual refleja la imagen del universo que tiene una persona y su cultura subjetiva. Mientras más palabras tenga la red de un concepto, más se conoce acerca del significado del mismo (Gómez y Vicario, 2008).

La técnica de redes semánticas surge como una propuesta de evaluación del significado, los significados están en continuo movimiento; sin embargo, tiene una relativa estabilidad, misma que nos permite comunicarnos, que favorece la coherencia en los acuerdos, gracias a esa relativa estabilidad, podemos conocer los que otros piensan y saber por qué actúan como lo hacen; en este sentido, el significado, no sólo permite comunicarnos, sino que impacta de forma directa sobre la conducta de los individuos y da dirección a las acciones provocadas por el estímulo que representa (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

Las redes semánticas y su aportación a la medición: La forma en cómo la información es almacenada y representada en la memoria a largo plazo; se plantea que la información contiene componentes de significado, que determinan su posición y la interrelación con otros conceptos en la memoria conformando las redes semánticas, que explican y predicen la riqueza de relaciones que se tienen en la memoria humana siendo las redes las que determinan el significado de un concepto, donde este es definido por otros conceptos y a su vez sirve como definición de otras situaciones. La técnica ha sido utilizada en la investigación del significado de los conceptos en los individuos. Se han utilizado redes semánticas en el estudio de mercado y publicidad para conocer los motivos, opiniones, o actitudes que el consumidor tiene respecto a un determinado producto (Gómez y Vicario, 2008 y González, 2010).

Algunos estudios en memoria semántica han apuntado las relaciones dentro de las redes, encontrándose que hay un amplio tipo de posibles relaciones, incluyendo las interacciones entre los conceptos que pueden ser de distinta

naturaleza: física (cerca, lejos, conectado a), temporal (sigue a, precede a), lógica (causa, produce, es consecuencia) o jerárquica (miembro de un grupo, tipo o ejemplo). En dominios como la biología o la física se ha encontrado que una red está compuesta más por interacciones de conceptos que por relaciones entre ellos. Se propone el uso de la técnica de redes semánticas como una alternativa metodológica para la elaboración de instrumentos, dando a conocer la manera que se forman y transforman las estructuras de conocimientos durante la comprensión de lectura se empleo la técnica de redes semánticas, en el que se analizaron las ventajas de esta, es que permite identificar que definidores escogían los estudiantes e identificar cuáles son los tipo de cambios en la organización inicial de las redes generadas por los diversos tipos de estudiantes (Vivas, Comesaña, Vivas, 2007).

Las investigaciones dejan claro que la técnica favorece el estudio del significado considerando el contexto social y cultural dado que las respuestas son emitidas por los sujetos y la información obtenida obedece a las cuestiones que son relevantes para el grupo al que se da el estímulo, permitiendo realizar comparaciones entre diferentes grupos, y así determinar si existen diferencias de significación dependiendo del contexto en el que se desenvuelvan los grupos (Vivas, Comesaña, Vivas, 2007).

3.4 Las redes semánticas en la construcción de instrumentos

En cuanto a la construcción de herramientas de medición psicológica podemos observar que existe una amplia gama de instrumentos empleados, sin embargo, la mayoría fueron desarrollados en otras culturas, esto, aunado con el poco interés por desarrollar o comprobar la validez y confiabilidad de las pruebas utilizadas, así como las limitaciones económicas para su elaboración, y el difícil acceso a muestras representativas, nos dan como resultado grandes carencias interpretativas en los resultados y poco uso de la investigación dadas la

limitaciones culturales de las escalas (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

Es necesario contar con herramientas que arrojen resultados confiables y válidos en nuestro país, ya que estos instrumentos permiten realizar análisis profundo y significativo de los datos obtenidos y evitar las limitaciones inherentes de utilizar adaptaciones o traducciones de pruebas que han sido diseñadas para otras culturas. En donde su utilización limita la interpretación del significado psicológico que el sujeto tiene, desde el punto de vista sociocultural, limitando la veracidad de las respuestas y distorsionando el sentido de los estímulos del instrumento; por consiguiente, dentro del terreno del significado psicológico se pueden encontrar inmersas las normas morales, creencias, conceptos, mitos, ritos, etc. que conforman toda una cultura; basándose en esto, se puede decir que las sociedades pueden ser estudiadas a través de la relación que se establece entre sus miembros y los significados psicológicos prevalecientes en la cultura de dichos miembros, hay que hacer mención de que el significado psicológico es capaz de producir conductas, dicha conducta esta siempre matizada por un contenido social que es lo que le da color a los comportamientos (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

De acuerdo a lo anterior, el objeto de estudio seria la relación que se establece entre el sujeto (s) y el significado psicológico (subjetividad humana) que tienen acerca de sus elementos de su realidad social, y una forma de abordarlos para su estudio podría ser el uso de redes semánticas, técnica sugerida de la posición cognositivista de la psicología que ha venido demostrando mayor validez y confiabilidad respecto a la evaluación que se hace del significado psicológico tanto de eventos, figuras y estímulos importantes al interior de un marco cultural y etnopsicologico (González, 2010).

Tomando en cuenta la relevancia del aspecto cultural en la construcción de pruebas, se considera que entre los factores más significativos para entender la

estructura y el comportamiento de la personalidad, están las variables socioculturales de cada grupo o país. Esto se ha demostrado en estudios transculturales en los que grupos de sujetos semejantes entre sí pero de diversas culturas o naciones, responden a entrevistas, cuestionarios, y pruebas psicológicas o realizan tareas de laboratorio que idealmente son equivalentes (Vivas, Comesaña, Vivas, 2007).

Los estudios realizados sobre el autoconcepto mediante el uso de redes semánticas han demostrado congruencia metodológica ya que a partir del estudio de los conceptos entendidos como significados psicológicos, se han podido observar aspectos de tipo universal, como los propios de la cultura subjetiva de los sujetos, a diferencia de otras técnicas mediante las cuales se han obtenido solamente aspectos de tipo universal (Vivas, Comesaña, Vivas, 2007).

Uno de los principales objetivos de toda ciencia es desarrollar la posibilidad de medir o evaluar aquellos elementos o características presentes dentro de sus muy particulares objetos de estudio. Medir implica una comparación que se hace entre las características estudiadas y ha sido uno de los más amplios temas de discusión en el desarrollo de la psicología, tanto que hay toda un área (psicometría), especialmente dedicada a este propósito. Así la construcción de instrumentos ha sido una constante en la disciplina (Gómez y Vicario, 2008).

La elaboración de medidas psicológicas no ha logrado un éxito absoluto debido a que la mayor parte de estos instrumentos, generalmente se han desarrollado mediante un procedimiento estándar, que hasta la fecha el más socorrido. En este proceso el investigador, con base a una revisión teórica y en su propia conceptualización sobre el tema, elabora un gran banco de reactivos que son aplicados en una fase piloto. Los resultados son analizados estadísticamente, revisados los reactivos y nuevamente aplicados; de esta forma se han construido la mayor parte de los psicológicos con los que se ha trabajado en esta ciencia (González, 2010).

El problema que tienen los instrumentos elaborados de la manera antes mencionada, no consiste únicamente en que sus bases estadísticas sean criticables, sino uso indiscriminado que se ha hecho de ellos. Debido a la universalidad de sus contenidos, no son siempre capaces de rescatar la información de tipo cultural que también forman parte de los fenómenos de percepción. En esta situación se ha venido observando una carencia de carácter teórico metodológico, la cual consiste en que estos instrumentos al tener esta base tan universal, han dejado de lado los elementos culturales propios de cada sociedad o grupo social (Vera-Noriega, Pimentel y Batista de Albuquerque, 2005).

La alternativa que corresponde no corresponde a modificar el planteamiento y fundamento estadístico a partir del cual se construyen los instrumentos de medición, ni replantear todos los constructos psicológicos para crear nuevos instrumentos, sino construirlos a partir de una nueva aproximación teórico-metodológica de tipo etnopsicológico, dentro del cual se considere muy importante la participación de los sujetos a evaluar como la base para elaborar los instrumentos de medición.

Se establecen las siguientes premisas a considerar para la construcción de instrumentos:

- a. Un instrumento de medida debe ser, contener y obtener una muestra representativa de las conductas en las que se reflejen las características o atributos que queremos medir.
- b. Las manifestaciones conductuales, aunque con cierto sustrato común universal (éticas) tienen características culturalmente específicas (émicas) y que
- c. El significado tiene una función mediadora entre el objeto y las conductas y consecuentemente, juega un papel importante en el campo de la medición.

Reyes Lagunes (1993) en González (2010) aborda el uso de las redes semánticas en la construcción de instrumentos partiendo del concepto de prueba psicológica, en donde acuñan la definición diciendo que esta es: Una situación estandarizada experimental en la que obtenemos una muestra representativa de conductas en las que se refleja la característica o atributo que queremos medir; para lograr este objetivo es indispensable iniciar la tarea por dar respuesta a las siguientes tres preguntas:

¿Qué quiero medir?

¿En quién lo quiero medir?

¿Para qué lo quiero medir?

La integración crítica de los antecedentes relevantes nos permite definir conceptualmente el atributo a medir (rasgos de personalidad, actitudes, atribución) que será corroborado con la técnica de redes semánticas, la cual debe de llevarse a cabo con sujetos que reúnan las características definidas al contestar en quien lo quiero medir; a través del análisis cualitativo de ambas fases identificaremos los indicadores del contrato lo que a su vez, nos permite integrar el plan de prueba. La estipulación clara, de para que lo quiero medir, guiara los indispensables análisis psicométricos para que el instrumento sea una herramienta confiable y válida para las poblaciones meta (Martínez, 1996 y Morales, 1975).

La técnica de redes semánticas es un conjunto de procesos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo, que permite tener al sujeto un plan de acciones. La información almacenada está organizada en forma de redes, en las cuales las palabras, eventos o representaciones, forman relaciones que en conjunto producen significados (Gómez y Vicario, 2008).

El obtener datos acerca del significado psicológico de los sujetos, nos permite tener un marco de referencia cultural en la explicación de los fenómenos, en la construcción de paradigmas y en la implementación de estrategias para la

elaboración de herramientas de medición. La elaboración de pruebas psicométricas pasa por toda una serie de procedimientos que permiten a la prueba obtener características adecuadas para la recolección de datos (González, 2010).

CAPÍTULO 4. PROPUESTA MÉTODO

4.1 Justificación

En la actualidad es importante conocer y cuantificar aquellos factores que influyen en el buen funcionamiento de las personas dentro del centro de trabajo. Uno de los principales intereses de toda organización es lograr la optimización de los recursos y es evidente que una forma de lograrlo es empezando a hacer más eficiente el principal recurso de toda organización: el recurso humano (Marin y Zarate, 2008).

Las organizaciones se han preocupado por las calificaciones, experiencia, logros de los individuos, sin embargo el ideal individual para una determinada tarea puede ser no encontrado; es por esto que la clave para el éxito en la organización no es el individuo sino el equipo (Sánchez y Yurresbuso, 2009).

En el caso del equipo de trabajo, visto como sistema, la sinergia se hace presente en aquellos equipos donde el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los integrantes comparten una dirección común, con un sentido de comunidad y apoyo mutuo (Linares, Medina, 2010).

El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo, supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. Ello va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo. Cuando tiene lugar el efecto sinérgico, los resultados del equipo trabajo son superiores a los esperados, generando motivación y cohesión o unidad del equipo (García, Leo, Sánchez, Jiménez y Cervelló, 2008).

De ahí la importancia de medir la sinergia, ya que actualmente no hay suficientes fuentes para obtener una medida confiable y objetiva, aunque es parte

indispensable de la dinámica de las organizaciones, aunado al hecho de que no existe algún instrumento validado en la población mexicana; el instrumento que se propone abarca parte de estas limitaciones.

4.2 Objetivo de la investigación:

Desarrollar una propuesta de un instrumento psicológico que detecte y evalúe la sinergia en los participantes de un equipo altamente efectivo, mediante la utilización de la técnica de redes semánticas y de la investigación teórica.

4.3 Sujetos/Participantes: la propuesta está dirigida a trabajadores de distintas áreas, con diversidad en perfiles profesionales y personales.

4.4 Materiales: formatos de definidoras (véase la sección de anexos), lápices, bolígrafos hojas de respuestas, cuadernillos de aplicación.

4.5 Escenario: un aula con una iluminación y mobiliario adecuado

4.6 Procedimiento:

El procedimiento a seguir se dividió en cuatro etapas: 1) investigación documental y determinación de los factores teóricos; 2) determinación del significado psicológico de los factores mediante el uso de redes semánticas, 3) análisis de los resultados de las redes, contrastación teórica y elementos para realizar reactivos y, 4) elaboración de banco de reactivos y propuesta de la conformación de la escala.

Investigación conceptual y determinación de los factores teóricos

El primer paso fue la determinación de los factores que conforman la propuesta del instrumento, se realizó una investigación conceptual, basándose en un análisis de las diferentes investigaciones realizadas sobre los equipos de trabajo y la sinergia. Para determinar los factores que se tomaron en cuenta para la técnica de redes semánticas.

Fue necesario contar con investigaciones que además de mencionar los factores incluidos en la escala se pudiera contar con su definición conceptual.

Para considerar a los autores y los factores que formarían la escala se hizo una revisión histórica sobre el estudio de los equipos altamente efectivos y sus características que abarca desde 1930 hasta 2013, con el fin de tener una perspectiva y enfoque teórico en la delimitación de sus estudio, además de los factores que se consideraban como componentes de la sinergia.

Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los factores asociados al estudio de la sinergia en los equipos altamente efectivos y algunos aspectos metodológicos en su estudio.

Determinación del significado psicológico de los factores mediante el uso de redes semánticas

Una vez determinados los factores que conforman la escala se procedió a determinar el significado psicológico de los factores identificados en la etapa uno, para ello se empleó el uso de la técnica de redes semánticas. Para la elaboración de las redes semánticas, se empleó una hoja con instrucciones escritas en la parte superior de la página y los estímulos escritos debajo de estas se colocaron cinco líneas para que escribieran las palabras que asociaran a la palabra estímulo (factor) (véase la sección de anexos 1).

Las instrucciones se basaron principalmente en pedirles dos actividades fundamentales a los sujetos:

Que definieran con la mayor claridad y precisión el estímulo presentado, mediante el uso de cinco palabras sueltas que consideraran estuvieran relacionadas con el estímulo. Una vez que realizaron la primera tarea se indicaba al sujeto que leyera sus definidoras y le asignara números en función de la relación, importancia o cercanía que consideraran tienen con la palabra estímulo, indicándoles que marcaran con un número 1 la palabra más cercana o relacionada con el estímulo,

con el número 2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar cada una de las cinco palabras producidas.

Antes de empezar con la tarea se corroboró que los sujetos cumplan con el criterio de ser trabajadores, su aplicación fue individual o colectivamente; se presentó un ejemplo para asegurarse de que las instrucciones se entendieron, se preguntó si existían dudas con el objetivo de disminuir errores y todos siguieron el mismo sistema de respuesta.

Se hizo hincapié en que las personas escribieran las primeras cinco palabras que les venían a la mente en asociación libre, se buscaba evitar un pensamiento estructurado y reflexivo ya que esto convertiría la tarea en una búsqueda de definiciones conceptuales, cuando lo que se busca es el significado de los estímulos presentados (factores) para un colectivo social. Para iniciar se pidió a los sujetos que permanezcan en silencio y concentrados en la tarea

La recolección de los datos se registro en hojas de Excel para el procesamiento de la información, el primero de los puntajes que se obtenga será el tamaño de la red (TR) el cual se refiere al número total de las diferentes definidoras.

El valor de peso semántico (PS) de cada una de las definidoras se obtendrá a través de la suma de las ponderaciones de la frecuencia por la jerarquización asignada, en donde el número uno de la jerarquía se multiplicara por diez, el dos por el nueve, el tres por ocho, el cuatro por siete, y el cinco por seis el peso semántico da idea de cuáles de las palabras que conforman la red son las que mejor definen o las que producen mayor significado con respecto al estímulo.

La distancia semántica cuantitativa (DSC) se obtendrá entre los elementos del núcleo de la red asignándole a la definidora con mayor peso semántico el 100 % y produciendo los demás valores a partir de una regla de tres simple de ese valor.

La distancia semántica indica la cercanía de las palabras con respecto a la que tiene mayor peso semántico, es decir que tan importantes son para definir el estímulo según la cercanía con la mayor definidora.

Análisis de los resultados de las redes, contrastación teórica y elementos para realizar reactivos

Una vez obtenida la información de redes semánticas, se identificaron diferentes datos para la contrastación teórica y la utilización de esta información en la construcción de reactivos

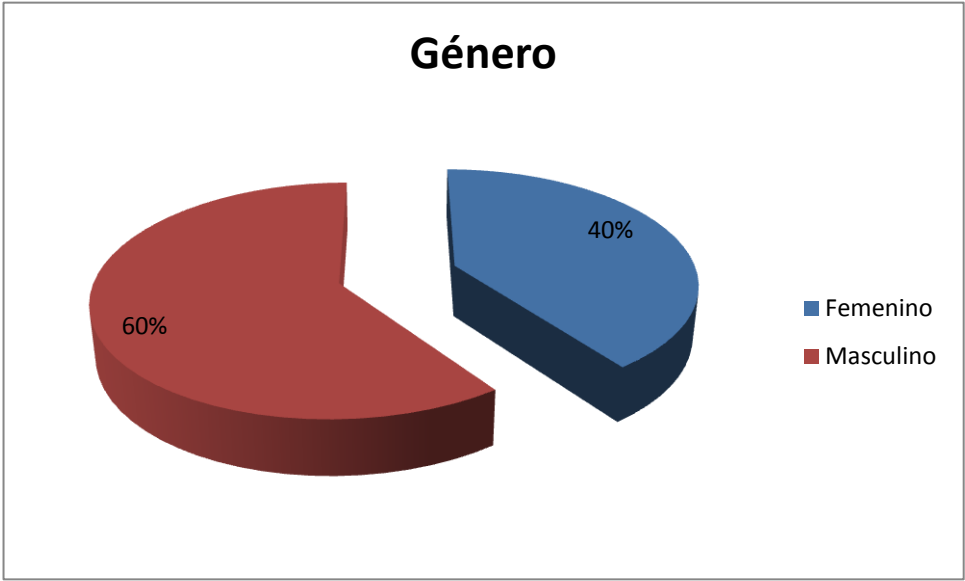
La información obtenida de las redes semánticas proporciono el significado psicológico que el grupo de interés tiene de los factores identificados en la primera etapa. El significado se contrasto con las definiciones teóricas revisadas y se analizaron las coincidencias y las diferencias que pudieran tener estos significados con las definiciones de esta manera se determino una propuesta de definición para cada factor fundamentada tanto teórica como socialmente, es decir la conceptualización se basa en literatura especializada pero también en un proceso reconstructivo de información el cual determina el significado de un colectivo social.

El peso semántico será utilizado para determinar las diez definidoras más importantes por factor y la distancia semántica indicaba la importancia de la definidora en la significación del concepto respecto a la definidora con mayor peso.

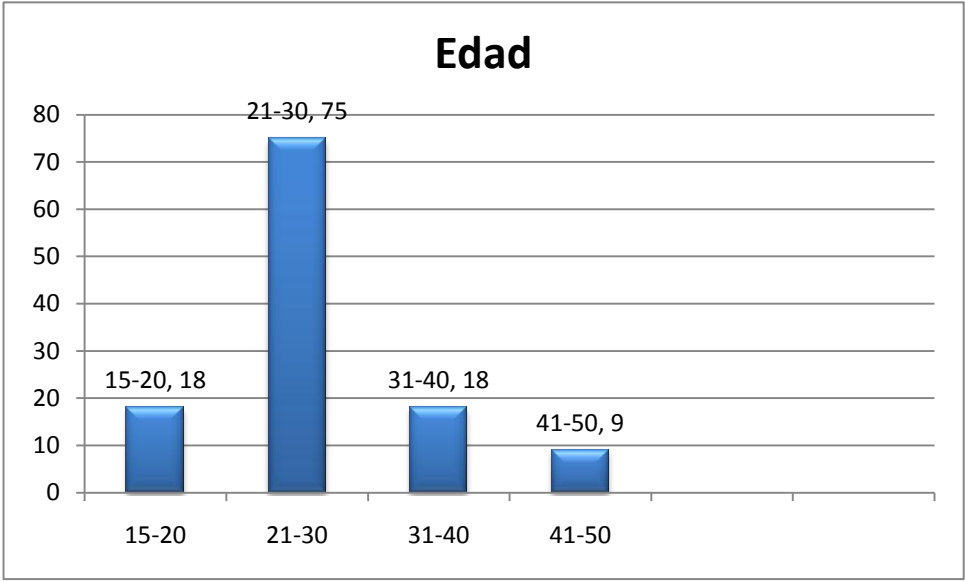
En este apartado se presenta información que se obtuvo a través de las redes semánticas.

Descripción general de la muestra.

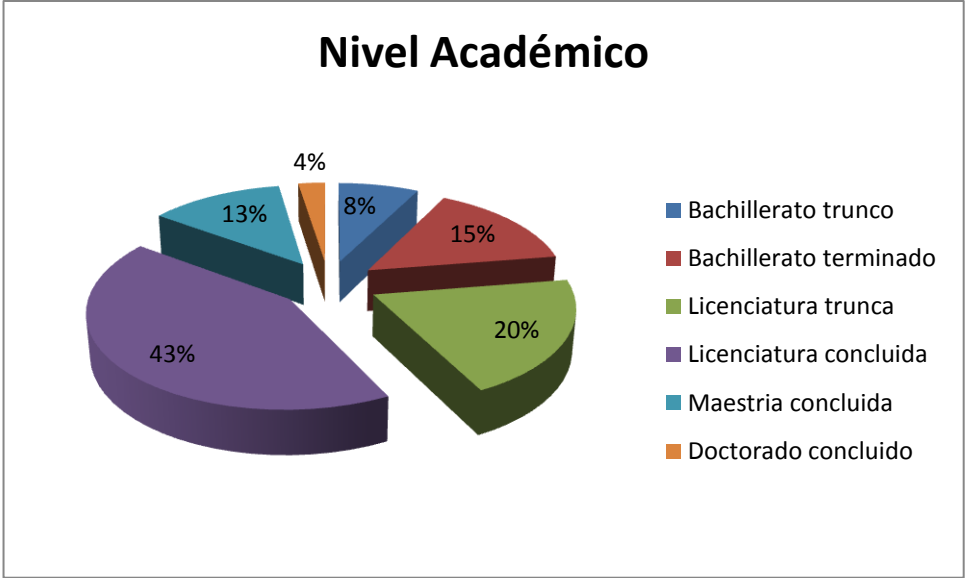
La muestra estuvo conformada por 120 participantes, de los cuales la mayoría son hombres (60 %). La edad promedio es de 27.3 años, con una edad mínima de 16 años y máxima de 50 años. La mayoría tiene un nivel académico de licenciatura concluida (42%). El sector de trabajo predominante de la muestra es en el área privada con él 73% del total de la muestra (véase gráficas de la 1 a la 4).



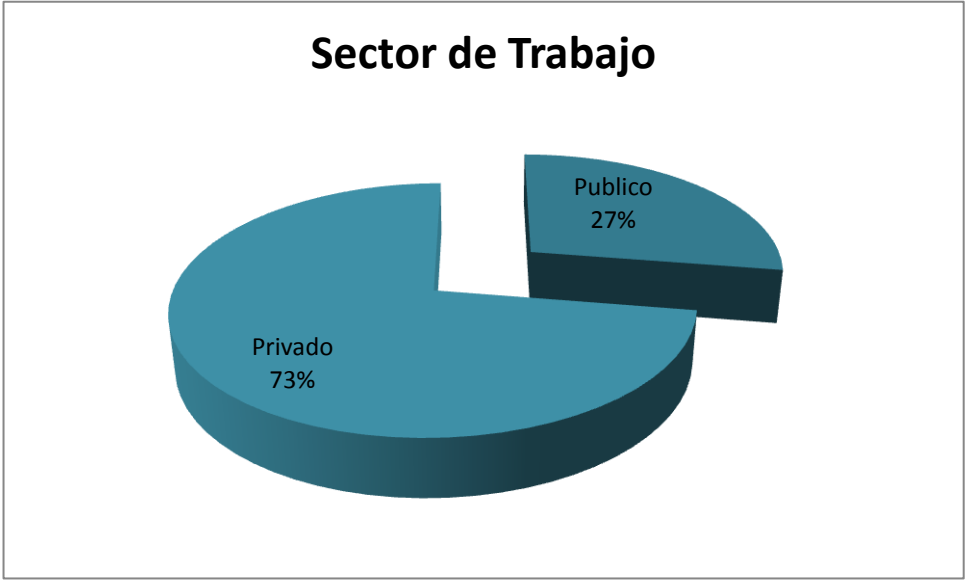
Gráfica 1. Género de la muestra



Gráfica 2. Edad de los participantes



Gráfica 3. Nivel académico de los participantes



Gráfica 4. Sector de trabajo de los participantes

Dimensiones de la sintalidat.

En este apartado se muestran los resultados de las definitoras por cada factor que integra el término sinergia (empatía, sociabilidad, dominancia, independencia, influencia), obtenidas a través de la técnica de redes semánticas.

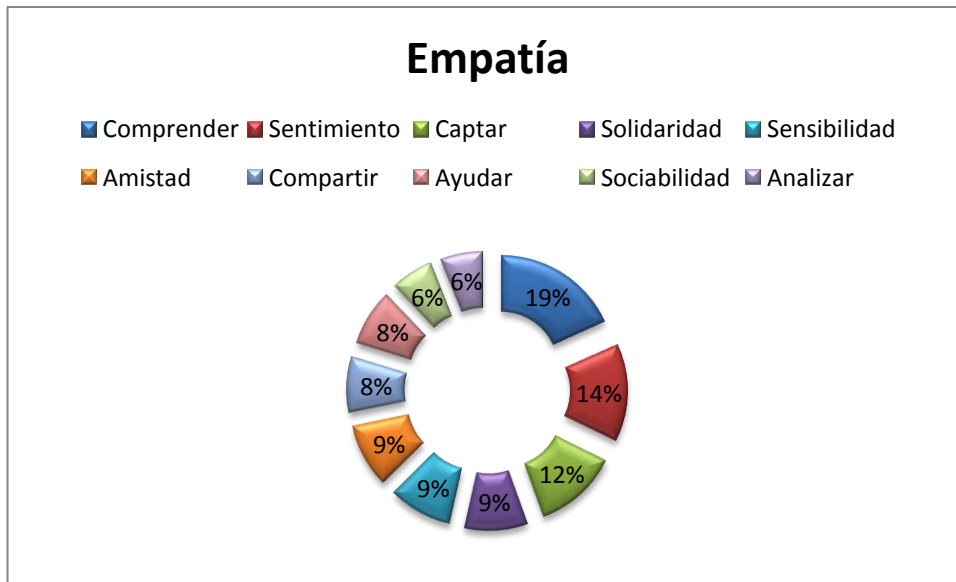
Empatía: el tamaño de la red para este estímulo fue de 75 definitoras de ese total se seleccionaron las 10 definitorias con mayor peso semántico; la palabra con mayor porcentaje fue comprender ver gráfica 5).

Sociabilidad: el tamaño de la red para este estímulo fue de 62 definitorias, de ese total se seleccionaron las 10 definitorias con mayor peso semántico; la palabra con mayor porcentaje fue amistad con el 22 % (ver gráfica 6).

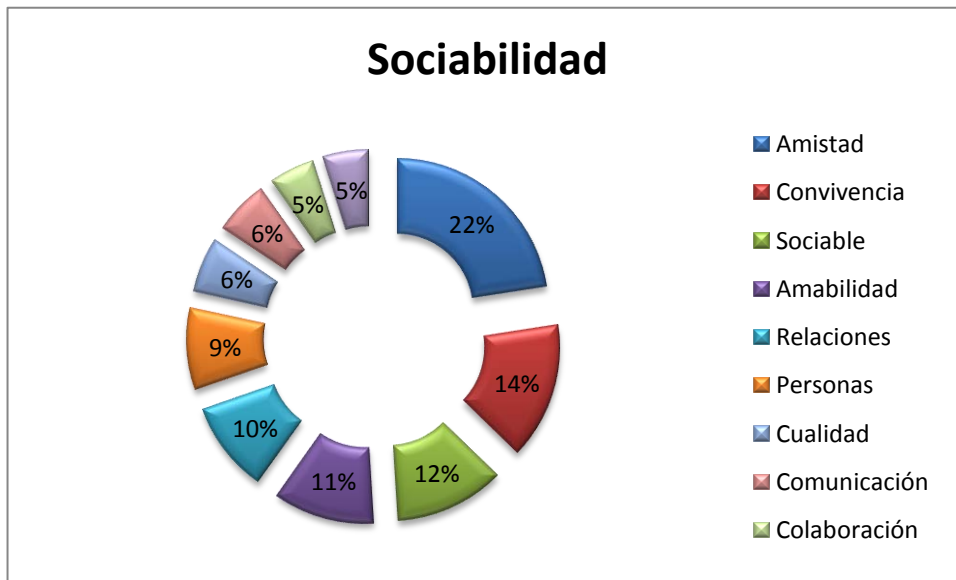
Dominancia: el tamaño de la red para este estímulo fue de 88 definitorias, de ese total se seleccionaron las 10 definitorias con mayor peso semántico; la palabra con mayor porcentaje fue poder con el 22% (ver gráfica 7).

Independencia: el tamaño de la red para este estímulo fue de 73 definitorias, de ese total se seleccionaron las 10 definitorias con mayor peso semántico; la palabra con mayor porcentaje fue libertad con el 33% (ver gráfica 8).

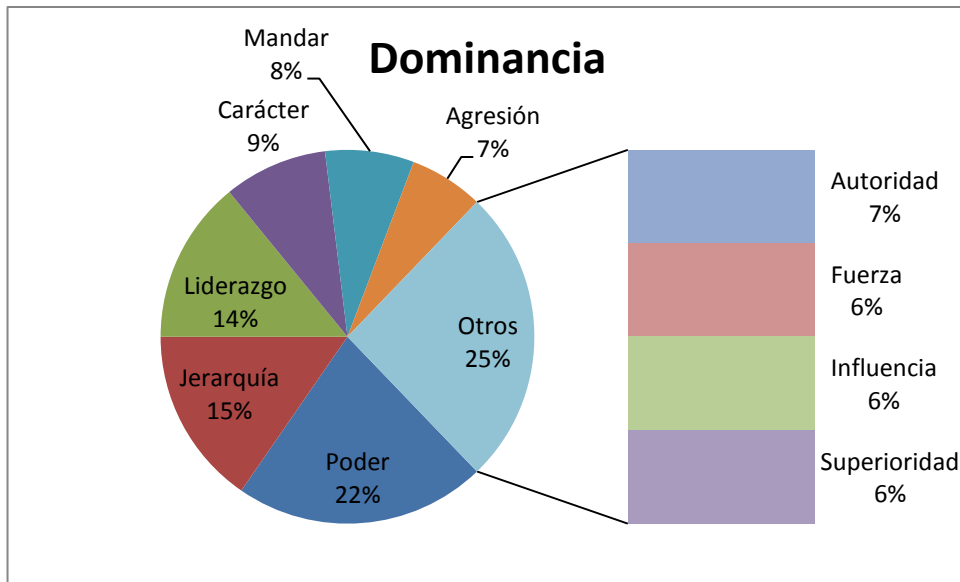
Influencia: el tamaño de la red para este estímulo fue de 88 definitorias, de ese total se seleccionaron las 10 definitorias con mayor peso semántico; la palabra con mayor porcentaje fue poder y control con el 16% (ver gráfica 9).



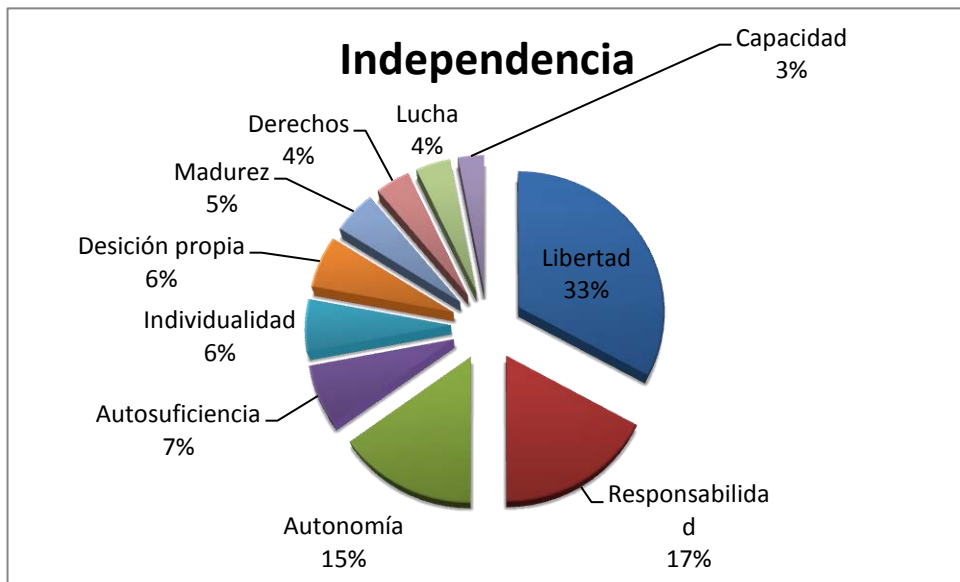
Gráfica 5. Palabras con mayor puntuación y porcentajes obtenidos en las redes semánticas para el estímulo empatía.



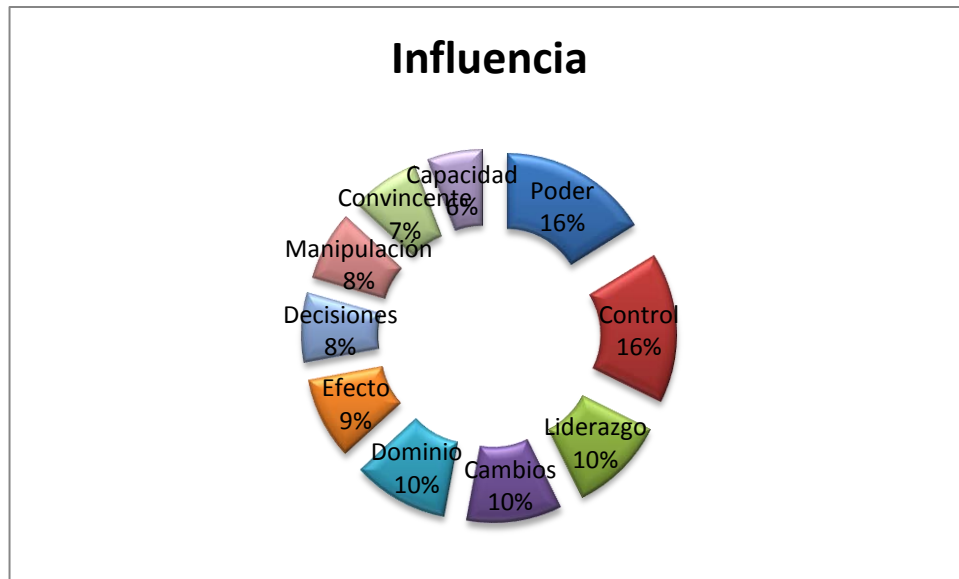
Gráfica 6. Palabras con mayor puntuación y porcentajes obtenidos en las redes semánticas para el estímulo sociabilidad.



Gráfica 7. Palabras con el mayor porcentaje obtenido en las redes semánticas para el estímulo dominancia.



Gráfica 8. Palabras con mayor puntuación y porcentajes obtenidos en las redes semánticas para el estímulo independencia.



Gráfica 9. Palabras con mayor puntuación y porcentajes obtenidos en las redes semánticas para el estímulo influencia.

Con los resultados obtenidos, se observa que los trabajadores que participaron tienen una idea de los términos, sin embargo no comprenden al 100% a que se refiere cada factor, varias de las definitorias no tiene relación alguna con la definición del constructo

Construcción del banco de reactivos y estructuración de la escala

En esta etapa se procedió a la construcción de un banco de reactivos en el cual la base de los reactivos se desarrolló de acuerdo a lo revisado en la investigación teórica, y en los resultados obtenidos de las redes semánticas.

Para la construcción de reactivos se consideraron varios aspectos. Dentro de los elementos para la construcción de los reactivos se atendieron las siguientes reglas:

- Cuidado con la ortografía y sintaxis

- Evitar oraciones complejas
- Evitar hacer sugerencias de respuesta
- Evitar más de un mensaje en la misma oración
- Los reactivos deben contener lados positivo y negativo
- Evitar dobles negaciones
- Seguir el principio de consistencia en el formato del cuestionario y tipo de respuesta
- Evitar hacer referencia a prejuicios
- Cada reactivo debe estar etiquetado de acuerdo a lo que mide

La escala que se utilizará será de tipo Likert de cinco categorías la cual refleja el grado de acuerdo con la afirmación planteada, esta va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Una vez conformado el cuestionario tomando en cuenta las recomendaciones anteriores se pilotearán en una segunda muestra por conveniencia sin importar género, escolaridad, con un rango de edad de 20 a 50 años; teniendo la intención de obtener un cuestionario objetivo con errores mínimos.

Discriminación de reactivos: una vez aplicado el cuestionario se compararán los resultados de un equipo bajo nivel en sinergia con uno de alto mediante una t de Student, el análisis factorial nos indicará como se agruparan los reactivos y con base en ello se identificarán las dimensiones de la sinergia obtenidas.

Con esta propuesta se pretende comenzar a potenciar la medición objetiva de los rasgos que permitan el desempeño adecuado en equipos altamente eficientes desde la descripción hasta la predicción (Bravo y Herrera, 2009).

Dada la importancia de la sinergia/sintalidad en los equipos; sin empleados cohesionados y motivados la organización puede tener índices de calidad, pertenencia, productividad inferiores, por lo que la propuesta busca fomentar la medición de la sinergia, no sólo en los equipos, también a nivel organización (Bravo y Herrera, 2009).

Esta propuesta puede llegar a ser parte de un plan de desarrollo profesional dirigido a la descripción, evaluación y tal vez predicción de los rasgos, habilidades y competencias que garanticen el desempeño eficiente del integrante de un equipo altamente eficiente (Bohórquez, Lorenzo, Reyes y Garrido, 2012).

En la sección de anexos se presentan ejemplos de los posibles reactivos (anexo 2)

CAPÍTULO 5 DISCUSIÓN

A pesar de no haber llevado a la práctica la propuesta, el objetivo de este trabajo hace hincapié de la importancia de la sinergia en las organizaciones, pretende ofrecer a través de una medición objetiva una posible solución para potenciar las competencias necesarias (André, Baldoquín, Acuña, 2009).

Potencializar la sinergia de los participantes de un equipo altamente efectivo mediante la selección de rasgos claves en un equipo, subrayar la importancia de realizar y utilizar instrumentos para seleccionar adecuadamente los perfiles de un equipo, especialmente en aspectos como las habilidades para fomentar y desarrollar la sinergia (Díaz Granados y Salas, 2004).

El plan de acción propuesto pretende concluir que es fundamental que se consiga un verdadero equipo de trabajo y una cultura de colaboración entre todos los participantes. Los integrantes que sean seleccionados por medio del instrumento propuesto trabajaran numerosos beneficios de tener un mayor nivel de sinergia y cohesión, así como la reducción de tiempo, recursos, generación de nuevas ideas y soluciones, mejora de los procesos, relaciones entre los integrantes y por lo tanto del clima laboral en la organización; además de propiciar un liderazgo compartido entre los participantes y un aumento en los niveles de sinergia y cohesión (Alcover, Rico y Gil, 2011).

Este tipo de propuesta intenta ser una herramienta útil para la medición de la sinergia y contribuir en la formación, integración y capacitación de los equipos altamente efectivos, e implementar una estrategia para la cultura de cambio y de innovación en los mismos, pero sobre todo, será útil para la mejora de cada uno de los integrantes que participen en él (Estrada, 2011).

A pesar que el equipo de trabajo es una de las competencias básicas en las organizaciones, no hay suficientes instrumentos para trabajar esta competencia de forma explícita así como las características para que se conviertan en altamente

efectivos. Por ello es fundamental que se desarrollen planes de formación para que los integrantes adquieran habilidades relacionadas con el equipo altamente efectivo como son, en qué consisten, cuales son las fases de desarrollo y los principales rasgos que lo constituyen (García-Mas y Vincens, 1995).

A lo largo de la propuesta se desea dar la oportunidad de conocer diferentes aspectos relacionados con el equipo de trabajo; las diferencias entre el grupo y el equipo, las características clave en los equipos altamente efectivos (aspectos seleccionados mediante el instrumento propuesto); si esto ocurre los niveles de productividad, calidad, sentido de pertenecía aumentarían en forma recíproca de la organización hacia el individuo y del individuo hacia la organización (Iturbide, Elousa y Yanes, 2010).

Un equipo visto como un sistema, un conjunto de personas que interactúan y se influyen mutuamente, percibiéndose unos a otros como unidad. En un equipo se produce un alto nivel de interacción entre sus integrantes, sus conductas están influidas por normas comunes y se da un grado interdependencia entre los participantes al requerir apoyo y ayuda por parte del resto de los integrantes (López y Frutos, 2011).

Cuando las personas que forman parte de un equipo suscriben los mismos valores, creencias y objetivos a la vez que hay un alto nivel de acuerdo en cuanto a cómo lograrlos, dando como resultado un alto nivel de cohesión (Losada, Rocha y Castillo, 2012).

Un equipo de trabajo eficiente puede definirse como dos o más personas con un alto nivel de energía que están comprometidas en el logro de objetivos comunes, que trabajan bien juntos y se divierten haciéndolo, produciendo resultados de alta calidad. Para llegar a esto, se deben reunir determinadas características y desarrollarlas no es algo fácil de ahí la importancia de tener las claves para obtenerlas (Mantilla y García, 2010).

En el equipo de trabajo que existan las características clave; desde el objetivo en común, una estructura flexible compartiendo el liderazgo y así desarrollando la confianza y poder del equipo; llevando a un rendimiento de alta calidad reconociendo la labor de cada uno de los integrantes en una comunicación abierta, con el orgullo de pertenecer al equipo y a la organización.

En conclusión gestionar con base en la potenciación del equipo de colaboradores supone una aproximación distinta al trabajo con la intención de aprovechar el talento colectivo y la energía de la gente.

Es necesario gestionar de manera diferente el proceso de selección, formación, capacitación, e integración. Los equipos con todo su potencial de cooperación de sacar partido a la diversidad, representan un factor crucial para adoptarse a las nuevas exigencias del entorno; la relevancia de que el individuo se involucre, dado que el tipo de rendimiento es el resultado de la utilización del máximo de sus capacidades (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Fomentar la cohesión en los integrantes del equipo desarrollando habilidades como la sinergia, el apoyo mutuo, los objetivos comunes, el favorecimiento de la comunicación; la confianza mutua, los valores compartidos, el sentido de pertenencia, generando un sentimiento de satisfacción en el equipo (Comeche, 2004).

Se pretende que la propuesta sea útil en la aplicación de instrumentos para la realización de planes de desarrollo para los integrantes del equipo. La evolución del impacto en la formación del equipo desde la realización del instrumento hasta la obtención de los resultados permitirá ver en qué medida, esta propuesta ofrece ayuda para mejorar el equipo desde la selección de las características necesarias, disminuir el tiempo de capacitación contribuir en el incremento de la sinergia para obtener un equipo altamente efectivo (Losada, Rocha y Castillo, 2012).

Se han realizado numerosos estudios sobre estas variables, y si bien los investigadores organizacionales se han centrado tradicionalmente en los factores del contexto y los resultados, en los últimos años se observa un claro incremento del interés por los procesos grupales. En este sentido, se ha avanzado significativamente en el estudio de la cognición de equipo, aunque es necesaria más investigación para identificar los antecedentes, efectos, métodos de evaluación y mejora de dichos procesos cognitivos. Respecto a los procesos emocionales, su desarrollo teórico es aún precario y son pocas las investigaciones que analizan sus efectos sobre la eficacia de los equipos. Finalmente, pese a que se considera fundamental investigar el funcionamiento del equipo a lo largo del tiempo, los estudios longitudinales siguen siendo la excepción (Rico, Alcover, y Tabernero, 2010).

ALCANCES Y LIMITACIONES

El trabajo realizado sólo es una propuesta de instrumentos (reactivos), para que posteriormente se finalice el proceso de elaboración de una prueba psicométrica, se sugiere para futuras investigaciones que se valide y se estandarice dicho instrumento con el fin de que sea un instrumento confiable y que sea aplicado en diversas organizaciones. Convendría realizar investigaciones exhaustivas acerca de la sinergia con la intención de una mayor comprensión del fenómeno en nuestro país, así como tener información actualizada enriqueciendo la literatura existente. Se sugiere la aplicación a una muestra representativa de trabajadores, con el fin de obtener la validación y confiabilidad del test, sirviendo como punto de partida para desarrollar una estrategia de mejoramiento de la sinergia en el equipo de trabajo.

A pesar de que los estudios acerca de los equipos altamente efectivos son bastos no hay muchas opciones para la evaluación objetiva de los rasgos claves en el perfil del trabajador eficiente (Rico, Alcover y Tabernero, 2010).

Las investigaciones revisadas ofrecen algunas sugerencias de gran utilidad para la práctica profesional. Por una parte, se plantean recomendaciones formativas. Trabajar en equipo y dirigir equipos eficientemente son competencias que se pueden aprender. Así, resulta fundamental incorporar estas experiencias formativas en el currículo académico de los futuros profesionales a fin de responder a las necesidades del mercado laboral y las organizaciones actuales (Viles, Jaca, Tanco y Medina, 2011).

Por otra parte, se plantean recomendaciones centradas en las políticas y prácticas organizacionales, algunas de las cuales se derivan del plan de acción propuesto. El modelo señala que las organizaciones deben proveer a sus equipos de habilidades para desarrollar características para elevar los niveles del rendimiento del equipo, sistemas de entrenamiento o asistencia técnica y sistemas de información que faciliten a los integrantes el acceso a la información necesaria para alcanzar la meta en común (Gil, Rico y Sánchez – Manzanares, 2008).

De forma general, las organizaciones necesitan desarrollar tanto políticas orientadas a los equipos como prácticas que apoyen de forma consecuente los procesos de dichos equipos.

Esto exige un cambio en la actual orientación al individuo en el entorno de trabajo. Por ejemplo, aunque los estudios demuestran la mayor eficacia de los equipos cuyos miembros trabajan juntos durante un tiempo, a la hora de planificar turnos de trabajo o configurar tripulaciones de vuelo se aplican otros criterios diferentes, como la rotación o la antigüedad. Asimismo, los sistemas de evaluación y compensación del desempeño suelen centrarse preferentemente en las contribuciones individuales de los integrantes (Constantin, 2011).

Pueden plantearse recomendaciones específicas, respecto a la composición del equipo, resulta recomendable seleccionar a los miembros no sólo considerando

sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo (ej. Comunicación interpersonal, influencia, el sentido de pertenecía, manejo de conflictos, etc.). De esta forma, los nuevos elementos se integrarían más fácilmente en el equipo y aportarían mayor valor. Actualmente, existen diferentes instrumentos para evaluar las competencias de trabajo en equipo y técnicas de assessment center para acometer los procesos de selección. Por otra parte, al reemplazar a los miembros de un equipo, conviene realizar cambios limitados y graduales (Losada, Rocha y Castillo, 2012).

Al diseñar equipos, se deben combinar adecuadamente las competencias de sus miembros considerando tanto el grado de diversidad como la integración requerida para realizar eficazmente las tareas. Por ejemplo, evaluar el potencial de fallas en el equipo (formación de subgrupos en el equipo) debidas al alineamiento entre distintas características de sus integrantes (ej. género y nivel de estudios). También, conviene aplicar un plan gradual para desarrollar modelos mentales compartidos que integren a los elementos del equipo más allá de sus diferencias iniciales. Para ello, se pueden realizar diferentes acciones como asegurar una cierta estabilidad en la composición del equipo y emplear programas de entrenamiento (López y Frutos, 2011).

Estos programas interesan especialmente a las organizaciones que utilizan equipos de trabajo formados por personal cualificado y especializado que necesitan aprovechar la sinergia que resulta de la diversidad de conocimiento aportada por sus diferentes participantes (ej. equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de alta dirección). Respecto al diseño de las tareas, las características de las tareas deben alinearse apropiadamente con el objetivo del equipo y de la organización y diseñarse de forma que promuevan los esfuerzos centrados en la tarea. Además, deben resultar interesantes y motivadoras para las personas del equipo y proporcionarles retroalimentación regular y fiable sobre su desempeño (Bayona y Heredia, 2012).

Por otra parte, para mejorar los procesos cognitivos, pueden emplearse diferentes procedimientos orientados a favorecer la comunicación entre los miembros relacionada tanto con la tarea como con las personas. Por ejemplo, participar en experiencias de equipo comunes, dar y recibir retroalimentación y realizar sesiones de análisis de los procesos del equipo (Arango y Ocampo, 2009).

Finalmente, en la mejora de la eficacia de los equipos, la sinergia tiene un papel crucial afectando tanto a los procesos como a los resultados de los equipos es fundamental en todas las fases de la actuación de un equipo: antes de la tarea para planificar y organizar la actividad del equipo; durante la realización de la tarea para la supervisión del desempeño del equipo; y después de la tarea para evaluar, retroalimentar y compensar el rendimiento del equipo. Además, puede establecer una visión compartida alineada con los objetivos del equipo, crear un clima apropiado de apoyo mutuo, desarrollar la cohesión grupal, promover el entrenamiento de equipo, etc. Por otra parte, puede actuar como el motor central para emprender las transformaciones necesarias en el equipo y la organización. Diversas investigaciones muestran que las competencias que necesitan para conseguir equipos de trabajo más eficientes y cohesionados dependen de la diversidad y compatibilidad de los perfiles de las personas que los constituyen (Gil, Rico y Sánchez – Manzanares, 2008).

Entre las limitaciones de este trabajo se encuentra una literatura un tanto limitada aunque existen diversas investigaciones del concepto no son suficientes las que relacionen la sinergia y los equipos de trabajo.

La segunda limitante es la comprensión de los factores por lo cual el tamaño de las redes puede ser más amplio, en ese mismo sentido las redes semánticas se aplicaron en pocas organizaciones; por lo tanto la muestra fue reducida; se esperaría que con una mayor muestra y variedad tanto de organizaciones como de puestos se enriquecieran los resultados, así como el hecho de que la muestra no fue de participantes que integren equipos altamente efectivos.

REFERENCIAS

- Alcover. C. Rico, R. Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 32 (1), pp. 7-16.
- Anastasi. A, Urbina. S (1998). *Test Psicologicos*. México. Pretince Hall.
- Aneas, A. (2009). Competencias Interculturales Transversales: Su Diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 27 (1), pp. 105-123.
- Andre, M. Baldoquín, M. Acuña, S. (2009). Gestión del conocimiento para la elaboración de un modelo formal de asignación de personal a equipos de proyectos de software. *Gestión de recursos humanos Industrial*. Vol. 30 (2), pp. 1-7.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2ª ed. Adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno)*. México: El Manual Moderno.
- Arango, M. Ocampo, M. (2009). Los conflictos al interior de los equipos de trabajo desde la naturaleza de la asociación humana y el desarrollo humano y organizacional. *Scientia Et Technica*. Vol. XV (41). Pp. 153-158.
- Bayona, J. Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales* Vol. 28 (123).

- Bibu, N. Brancu, L. Has, D. (2010). Aspects of the Association of effective team related variables in the management of intercultural works teams in multinational companies. Management Department, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara.
- Bohórquez, R. Lorenzo, M. Reyes, B. Garrido, M. (2012). Influencia de la identidad grupal en la cohesión: estudio piloto. *Cuadernos de la Psicología del deporte*. Vol. 12 (1), pp. 151-154.
- Bravo,E.,Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*. Vol. 5 (3).pp. 301-320.
- Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (42), pp, 113-150.
- Cádenas, M. Meza, P. Lagues, K, Yañez, S. (2009). Adaptación y Validación de la escala de Orientación a la Dominancia Social (SDO) en una muestra chilena, *Univ. Psychol*. Vol. 9 (1) pp. 161-168.
- Comeche,J. (2004). Una visión dinámica sobre el emprendurismo colectivo, *Revista de negocios, Blumenos* Vol. 9 (2) pp. 91-106.
- Constantin, M. (2011). Working in teams –the efficiency of a united team, *Journal of Defense Rescurces management*. Vol. 1 (2) pp. 131-135.
- Cuadrado I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres lideres. *Psicothema*, vol 16 (2), pp. 270-275.

Díaz Granados D. y Salas, E. (2008). Temas emergentes y conclusiones en la investigación acerca de los equipos y el trabajo de equipo. *Persona*, N° 11, 11-32.

Ehrlich, M. (2002) *Psicología de los trabajos en equipo*, México Trillas, pp. 4-238.

Estrada, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, Vol. 16 (49), 128-133.

Fernández, I. y Winter, T. (2003). Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones. Serie azul *Psicología y empresa*. N° 4.

Franco, C. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*. (81), pp. 27-31.

Franco, C. Reyes, A. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*. (87), pp. 13-25.

García, T. Leo, M. Sánchez, P. Jiménez, R. Cervelló, E. (2008). Importancia de los aspectos motivacionales sobre el grado de cohesión en grupos de fútbol. *Revista de Iberoamericana de Psicología del ejercicio y el deporte*. Vol. 3 (1). Pp. 66-74.

García-Mas, A. Vences, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema*. Vol.7 (1), pp. 5-19.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29 (1), pp. 25-31.

Gómez, A., Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*. Vol. 11 (6).

Gómez, M., Vicario, O. (2008). Clima Organizacional: conceptualización y propuesta de una escala, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, México UNAM.

González, C. (2010). Estresores intraorganizacionales que afectan a trabajadores de D.F. detectado a través de redes semánticas naturales, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, México UNAM.

Iborra, M. Dasí, A. Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo. *Innovar*, Vol. 22 (45), pp. 127-139.

Iturbide, L. Elousa, P. Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*. Vol. 22 (3), pp. 482-488.

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa, (2006). Coordinación de grupos pp. 155-189 3°ed.

Linares, M. Medina, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXI (3).

- López, A, y Frutos, H. (2011) la Cohesión grupal, un estudio observacional se su incidencia en educación física. *Ágora para la EF y el Deporte* N°13 (3), pp. 397-410.
- Losada E, Rocha D y Castillo L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá-Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, Vol. 12 (1), pp. 33-44.
- Mantilla, M., y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 15 (49), pp. 51-71.
- Marin, J. Zarate, M. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital* vol. 4 (4) pp 255-280.
- Martínez R. (1996) *Psicometría: Teoría de los Test Psicológicos y Educativos*. Madrid: Síntesis. pp24-354.
- Moorhead, G. Griffin, R. (2010), *Comportamiento Organizacional: gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning, pp.3-448.
- Morales M. (1975) *Psicometría aplicada*. México: Trillas. pp.22-26.
- Ollo, A, Bayo, A, y Lazarra, M. (2009) Perfil de los empleados involucrados en la nuevas prácticas de Organización del Trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. 39, pp. 95-122.
- Pérez, P. y Azzollini, S., (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*. Vol. 31 (1), pp. 152-169.

- Picazo, C. Zornoza, A. Peiró, J. (2009). Los procesos de la participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. *Psicothema* Vol. 21 (2) pp. 274-279.
- Rico, R. Alcover, C. Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 26 (1), pp. 47-71.
- Robbins, S. Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. pp. 4-541.
- Sánchez, J. Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team cultura. *Psicothema*. Vol. 21(1), pp. 97-104.
- Shaw M. (1994) *Dinámica de Grupo: Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder. pp. 20-41.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Stewart, G. Charles C. Manz, Henry P. Sims, jr.; traducción de Martin Auber, G. (2003), *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*, México: Limusa, pp.10- 234.
- Vera-Noriega. J, Pimentel C. Batista de Albuquerque. F. (2005). Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos *Ra Ximhai* .Vol. 1 (3), pp439-451.
- Viles, E. Jaca, C. Tanco, M. Medina, Allan., (2011). Desarrollo Metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 16 (55), pp. 375-389.

Vivas, J, Comesaña, A. Vivas, L. (2007).Evaluación de las redes semánticas de conceptos académicos en estudiantes universitarios. *Psico-USF* .Vol. 12 (1), pp. 111-119.

Williams, A. Hackman, R. Jerde, T. Chabris, C. Bennet, S y Kosslyn, S. (2007), Using Brain-Based Measures to Compose Teams: How individual capabilities and team collaboration strategies jointly shape performance. <http://groupbrain.wjh.harvard.edu>

Zarraga,C. Bonache, J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. (22), pp. 27-48.

Zubieta, E. Delfino, G. Fernández, O. (2207) Dominancia Social, valores y posicionamiento ideológico en jóvenes universitarios. *Psicodebate* (8).

ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Instrucciones:

- 1: Llena los datos de identificación que se te piden.
- 2: Define con la mayor precisión, cada estímulo que se te presenta mediante la utilización de 5 palabras sueltas. No se puede usar más de una palabra u oraciones.
- 3: Una vez realizada esta tarea, lee nuevamente tus palabras definidoras y enuméralas del 1 al 5; en función a la importancia que consideres que tiene el estímulo. En donde 1 es el de mayor importancia y 5 el de menor.

Ejemplo:

Palabra Definidora manzana	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Palabra Definidora manzana	Jerarquización
fruta	(2)
dulce	(4)
roja	(1)
comible	(5)
crujiente	(3)

Edad: _____

Género: _____

Estado civil: _____

Último grado de estudios: _____

Sector en el que labora: _____

Puesto que desempeña: _____

Palabra Definidora Empatía	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Palabra Definidora Sociabilidad	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Palabra Definidora Dominancia	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Palabra Definidora independencia	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Palabra Definidora Influencia	Jerarquización
	()
	()
	()
	()
	()

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Ejemplos de posibles reactivos



Nombre: _____
Escolaridad: _____
Puesto: _____
Fecha: _____

Instrucciones: examine las oraciones de cada serie, ponga una x bajo la columna que está más de acuerdo con su forma de pensar.

La columna del 5 pertenece a la opción totalmente de acuerdo y la del 1 totalmente en desacuerdo.

N°	Reactivo	Factor	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1	Escucho atentamente las opiniones de mis compañeros	Empatía					
2	Presto atención a cada persona	Empatía					
3	Cuando converso con alguien centro mi atención en la persona con quien lo hago	Empatía					
4	Me intereso por los problemas de los demás	Empatía					
5	Me interesa lo que los demás opinan	Empatía					
6	Comprendo las necesidades de la gente con la que trabajo	Empatía					

7	Existen malos entendidos en mi vida	Empatía					
8	Tengo malos entendidos con la gente que trabajo porque no me entienden	Empatía					
9	Me es difícil comprender las ideas de mis compañeros de trabajo	Empatía					
10	Respeto las opiniones de los demás	Empatía					
11	Considero que entre los países no deberían existir las fronteras	Empatía					
12	Todos los seres humanos debemos de ser tratados igual	Empatía					
13	Hago observaciones en forma de burla a mis compañeros de trabajo	Empatía					
14	Digo comentarios irónicos con respecto a el trabajo de otros	Empatía					
15	Hago observaciones sarcásticas acerca de mis compañeros de trabajo	Empatía					
16	Brindo apoyo en momentos de tensión a las personas	Empatía					
17	Ayudo a otros a resolver sus problemas	Empatía					
18	Creo que es una pérdida de tiempo ayudar a mis compañeros de trabajo	Empatía					
19	Me comunico respetuosamente con las personas	Empatía					
20	Pienso que es posible discutir asuntos importantes de forma cordial	Empatía					
21	Mantengo una comunicación adecuada con mis compañeros de trabajo	Empatía					
22	Entiendo a mis compañeros	Empatía					

23	Cuando llega un nuevo trabajador, ofrezco mi ayuda para explicarle el trabajo	Empatía					
24	Pienso que una comunicación adecuada ayuda a reducir las malas interpretaciones con los compañeros del trabajo	Empatía					
25	Entiendo incorrectamente las opiniones de mis compañeros	Empatía					
26	Hay malos entendidos con la gente que trabajo	Empatía					
27	Tengo dificultades con mis compañeros de trabajo	Empatía					
28	La comunicación es primordial para cualquier relación	Empatía					
29	Hablo con mis compañeros de trabajo solo lo necesario	Empatía					
30	Difícilmente me involucro con mis compañeros de trabajo de forma personal	Empatía					
31	Me agrada asistir a las fiestas que organiza la organización donde laboro	Sociabilidad					
32	Participo en las actividades que proponen mis compañeros de trabajo	Sociabilidad					
33	Me considero activo y expresivo	Sociabilidad					
34	Difícilmente entiendo lo que mis compañeros desean decirme	Sociabilidad					
35	Considero que todos los miembros de un grupo deben exponer sus opiniones	Sociabilidad					
36	Expongo mis opiniones con claridad	Sociabilidad					
37	El trabajo de todos los miembros de un equipo es importante	Sociabilidad					

38	Considero que mi participación es importante para el grupo	Sociabilidad					
39	Soy enfático y expresivo cuando hablo	Sociabilidad					
40	Trato de bromear en momentos de tensión para reducirla	Sociabilidad					
41	Difícilmente puedo sonreír en momentos de tensión	Sociabilidad					
42	Cuando hay tensión en el trabajo trato de decir cosas graciosas para que disminuya	Sociabilidad					
43	Me desagrada trabajar con varias personas	Sociabilidad					
44	Creo que trabajar con varias personas es una pérdida de tiempo	Sociabilidad					
45	Estoy dispuesto a trabajar con varias personas	Sociabilidad					
46	En el trabajo cuento chistes para amenizar el rato	Sociabilidad					
47	Soy efusivo cuando platico con la gente	Sociabilidad					
48	Utilizo ademanes para comunicarme	Sociabilidad					
49	Soy cariñoso con las personas que conozco	Sociabilidad					
50	Considero a mis compañeros de trabajo como amigos	Sociabilidad					
51	Felicito a mis compañeros cuando cumplen años	Sociabilidad					
52	Trato a mis compañeros de trabajo atentamente	Sociabilidad					
53	Concuerdo con las opiniones de mis compañeros de trabajo	Sociabilidad					
54	Me solidarizo con las personas que trabajo	Sociabilidad					

55	Soy flexible en mis opiniones	Sociabilidad					
56	Exploro distintas opciones antes de tomar una decisión	Sociabilidad					
57	Considero que soy flexible	Sociabilidad					
58	Me gusta hablar en público y disfruto el reto	Sociabilidad					
59	Me molesta ser el centro de atención	Sociabilidad					
60	Deseo desarrollarme en el trabajo	Sociabilidad					
61	Disfruto de nuevos retos	Independencia					
62	Disfruto de mantenerme activo	Independencia					
63	Asumo las consecuencias de mis actos sin importar cuales sean	Independencia					
64	Debemos asumir la responsabilidad que nos toca	Independencia					
65	Considero las opiniones de otros para tomar una decisión	Independencia					
66	Antes de tomar cualquier decisión pido el consejo de mis padres	Independencia					
67	Cuando tengo que tomar una decisión pido la ayuda de mis amigos	Independencia					
68	Me esfuerzo por realizar mi trabajo correctamente	Independencia					
69	Soy un trabajador que se compromete con su trabajo	Independencia					
70	Cuando inicio una actividad la realizo enérgicamente	Independencia					
71	Hago propuestas sobre las actividades que realizo en el trabajo	Independencia					

72	Espero a que me indiquen que tengo que hacer en el trabajo	Independencia					
73	Necesito que me indiquen que es lo que tengo que realizar	Independencia					
74	Puedo trabajar durante varias horas, en distintas actividades	Independencia					
75	Me agrada mantenerme ocupado durante mi jornada laboral	Independencia					
76	Cuando sé que tengo que realizar varias actividades me siento cansado aún cuando no he comenzado	Independencia					
77	Soy preciso en las opiniones que doy a mis compañeros de trabajo	Independencia					
78	Expreso justo lo que quiero decir	Independencia					
79	Mis opiniones las comento de forma clara y concisa	Independencia					
80	Me agrada bromear con mis compañeros de trabajo	Independencia					
81	Tengo un buen sentido del humor	Independencia					
82	Soy animoso en lo que hago	Independencia					
83	Examino mis opciones antes de actuar	Independencia					
84	Antes de decir algo razono sobre lo que diré	Independencia					
85	Tiendo a meditar sobre mis opiniones	Independencia					
86	Alcanzo las metas que me impongo	Independencia					
87	Consigo lo que me propongo	Independencia					
88	Cumplo mis metas	Independencia					
89	Me molesta que me hagan observaciones	Dominancia					

90	Me molesta que evalúen mi desempeño	Dominancia					
91	Me interesa la opinión de los demás	Dominancia					
92	Es necesario que se ayude a otras personas	Dominancia					
93	Considero que mis compañeros difícilmente necesitan mi ayuda	Dominancia					
94	Pienso que las personas no necesitan ayuda	Dominancia					
95	Trabajo mejor cuando estoy sólo que cuando lo hago con otras personas	Dominancia					
96	Llego a hacer comentarios descuidados a cerca de mis compañeros de trabajo	Dominancia					
97	He llegado a ofender a mis compañeros de trabajo con mis opiniones	Dominancia					
98	Los subordinados deben obedecer en todo a su jefe	Dominancia					
99	Presiono a la gente para que hagan lo que quiero	Dominancia					
100	Tiendo a mandar a las personas	Dominancia					
101	Difícilmente cambio de opinión	Dominancia					
102	Considero solo una opción para tomar una decisión	Dominancia					
103	Cuando tomo una decisión no la cambio	Dominancia					
104	Difícilmente comparto mis cosas	Dominancia					
105	Debería tener más que mis compañeros	Dominancia					
106	Me molesta compartir mis cosas	Dominancia					
107	Considero que siempre tengo la razón	Dominancia					
108	Defiendo mis puntos de vista aunque no sean	Dominancia					

	correctos						
109	Casi nunca me equivoco	Dominancia					
120	He insultado a mis compañeros de trabajo con mis comentarios	Dominancia					
121	Hago comentarios sarcásticos de las personas	Dominancia					
122	Considero que mis comentarios pueden herir a mis compañeros	Dominancia					
123	Compito constantemente con mis compañeros de trabajo	Dominancia					
124	Mis compañeros de trabajo son mis competidores	Dominancia					
125	Los compañeros de trabajo son mi competencia	Dominancia					
126	Todos tenemos derecho a expresarnos con libertad	Influencia					
127	Aunque las opiniones d mis compañeros sean contrarias a las mías deben ser tomadas en cuenta	Influencia					
128	Las opiniones de mis compañeros son tan validas como las mías	Influencia					
129	Debemos tomar en cuenta todas las opiniones	Influencia					
130	Las decisiones deben ser tomadas por una sola persona	Influencia					
131	Las decisiones de equipo deben de convenir a todos	Influencia					
132	Me identifico con la forma de pensar de mis compañeros de trabajo	Influencia					

133	Las opiniones de mis compañeros me ayudan a realizar mejor el trabajo	Influencia					
134	La diversidad de puntos de vista ayuda a realizar mejor el trabajo	Influencia					
135	Me interesan los problemas de los demás	Influencia					
136	Apoyo a los demás en sus problemas	Influencia					
137	Trato de ayudar a los demás en sus problemas	Influencia					
138	Saco lo mejor de cada situación	Influencia					
139	Me considero una persona alegre	Influencia					
140	Me desempeño con alegría	Influencia					
141	Me cuesta relacionarme con la gente que trabajo	Influencia					
142	Fácilmente me relaciono con personas que no conozco	Influencia					
143	Me agrada relacionarme con las personas	Influencia					
144	Puedo influir en las decisiones de mis compañeros de trabajo	Influencia					
145	La gente me pide consejos	Influencia					
146	Mis compañeros de trabajo constantemente me piden consejos	Influencia					
147	Cuando llego a un lugar saludo a las personas que se encuentran ahí	Influencia					
148	Soy amable aún con las personas que no conozco	Influencia					
149	Me es fácil ser amable con mis compañeros de trabajo	Influencia					

150	Me agrada asistir a fiestas y reuniones	Influencia					
151	Prefiero ver una película a salir con mis amigos	Influencia					
152	Trabajando en equipo todos crecen laboralmente	Influencia					
153	El trabajar en equipo desarrolla habilidades de los integrantes	Influencia					
154	El éxito de un equipo es de todos los integrantes	Influencia					

