

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



ESTUDIO A NIVEL DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO
ORGANIZACIONAL DE TRABAJO EN EQUIPO
EN UNA ORGANIZACION DE SERVICIO INDUSTRIAL

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA

LIC. FRANCELIA GONGORA ORDÓREZ

DIRECTORES DE TESIS:

MD. ALVARO ANTONIO ASCARY AGUILLON

M.P.L. JOSE ARMANDO PERA MORENO

MONTERREY, NUEVO LEÓN

FEBRERO DEL 2010

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



ESTUDIO A NIVEL DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO
ORGANIZACIONAL DE TRABAJO EN EQUIPO
EN UNA ORGANIZACION DE SERVICIO INDUSTRIAL

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA

LIC. FRANCELIA GONGORA ORDOÑEZ

DIRECTORES DE TESIS:

MD. ALVARO ANTONIO ASCARY AGUILLON

M.P.L. JOSE ARMANDO PEÑA MORENO

MONTERREY, NUEVO LEON

FEBRERO DEL 2010

Agradecimientos

Libre, y para mí sagrado, es el derecho de pensar
La educación es fundamental para la felicidad social;
Es el principio en el que descansan la libertad
y el engrandecimiento de los pueblos

Benito Juárez.

A Dios, por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y trascender mediante los conocimientos adquiridos a través de este tiempo. Gracias Señor por derramar tu amor en mi vida.

A mi esposo, por apoyarme incondicionalmente durante este camino, por los desvelos y las horas de trabajo que llevamos juntos. Erick, gracias mi vida por apoyarme en esta meta personal.

A mis padres, por darme la vida y comprender cada etapa que en ella he vivido. Gracias por el buen ejemplo que siempre me han dado y por la fortaleza que me transmiten.

A mis hermanos, por apoyarme siempre en mis estudios.

Al Dr. Eduardo Leal por su amabilidad y sabiduría, siempre estuvo dispuesto a escucharme y apoyarme, Gracias Doctor por la entrega que tiene para nosotros los alumnos.

A mí querido maestro Álvaro Ascary Aguillón, por las asesorías y consultas durante el semestre, por compartir conmigo su experiencia y conocimiento, por el entusiasmo y dinamismo proyectado para realizar el trabajo "bien hecho", por darme siempre ánimos de seguir adelante y hacer de cada sesión momentos de aprendizaje y también momentos alegres. Gracias por ayudarme a realizar una de mis metas en la vida.

A mi maestro Armando Peña por estar siempre disponible y brindarme su apoyo en el momento que lo necesitara, gracias por todo.

A todos los maestros que a lo largo de este tiempo aportaron un gran conocimiento y experiencia, por cada enseñanza que me compartían.

Agradezco a mis compañeros por permitirme ser facilitadores de aprendizaje y por enriquecer mis conocimientos.

A mis queridos amigos que siempre tuvieron todo el apoyo para el logro de mis metas personales y profesionales.

Índice

| | |
|---|---------|
| Introducción | Pág.6 |
| Capítulo 1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/ evaluar. | Pág.7 |
| 1.1 Historia de la empresa | Pág.8 |
| 1.2 Misión | Pág.9 |
| 1.3 Visión | Pág.9 |
| 1.4 Valores | Pág.9 |
| 1.5 Informante clave. | Pág.9 |
| Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio. | Pág. 10 |
| 2.1 Planteamiento del problema | Pág. 11 |
| 2.2 Justificación de proyecto | Pág. 12 |
| 2.3 Objetivo General y Específicos del proyecto. | Pág. 13 |
| Capítulo 3. Marco de referencia teórica del proyecto. | Pág. 15 |
| 3.1 Descripción del marco teórico | Pág. 16 |
| 3.2 Definiciones operacionales | Pág. 42 |
| 3.3 Hipótesis. | Pág. 43 |

| | |
|---|---------|
| Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica. | Pág. 44 |
| 4.1 Diseño | Pág. 45 |
| 4.2 Definición de variables | Pág. 45 |
| 4.3 Participantes | Pág. 46 |
| 4.4 Escenario | Pág. 46 |
| 4.5 Instrumentos | Pág. 46 |
| 4.6 Procedimiento. | Pág. 46 |
| | |
| Capítulo 5. Análisis y Discusión de Resultados. | Pág. 48 |
| 5.1 Tendencia a nivel general sobre el proceso de Trabajo en equipo | Pág.49 |
| 5.2 Tendencia sobre el trabajo en equipo en general (Con base al género) | Pág. 50 |
| 5.3 Tendencias sobre cada factor evaluado del proceso de Trabajo en Equipo y relación con base al género | Pág.52 |
| | |
| Capítulo 6. Conclusiones. | Pág.62 |
| | |
| Capítulo 7. Recomendaciones. | Pág.65 |
| | |
| Bibliografía. | Pág.67 |
| Anexos. | Pág.70 |
| Anexo 1 | Pág.70 |
| Anexo 2 | Pág.71 |
| Anexo 3 | Pág.74 |

Introducción

En trabajo en equipo dentro de las organizaciones se ha mostrado un dinamismo relevante y esencial, ya que éste marca la pauta para definir las metas y alcanzar las mismas. Además de ser una interacción vital e innovadora en procesos de trabajo para el talento humano.

Tomando como referencia lo anterior, el presente proyecto de campo se orienta en tres líneas de acción esenciales, la primera gestionar una intervención diagnóstica sobre el proceso de trabajo en equipo (a nivel general y por factores: confianza, manejo efectivo del conflicto, tendencia al compromiso, orientación a rendir cuentas, orientación a resultados). La segunda ofrecer un modelo de análisis de la situación más efectivo sobre cómo se percibe el trabajo en equipo. En cuanto a la tercera línea se establecen una serie de recomendaciones en beneficio del trabajo en equipo. Es importante mencionar que el desarrollo de las tres líneas es llevado a cabo en una organización de servicio industrial.

Resulta importante señalar que para el desarrollo del presente proyecto de campo se diseñó un modelo estratégico sustentado en una metodología de corte ex post facto transversal descriptivo el cual permite la creación de tácticas para el desarrollo objetivos, planteamientos de problemas y juicios hipotéticos.

Por último se reunieron los resultados y se realizó una integración de los mismos.

Capítulo 1

Breve descripción sobre la organización a intervenir/evaluar.



“Lo hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado”. Margaret Carty

Capítulo 1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/evaluar.

1.1 Historia de la empresa

- SP nace en 1995, y actualmente cuenta con dos líneas de pintura electrostática de origen escandinavo. Nuestras líneas cuentan con la versatilidad de hacer cambios de color en 15 minutos, tienen una capacidad de 100kg por metro lineal, y una silueta de 80cm de ancho, 140cm de alto y 3m de largo. Otras ventajas que ofrece nuestro equipo europeo, es que los hornos de curado mantienen constante la temperatura en la parte inferior, intermedia y superior, garantizando uniformidad en el acabado de las piezas.
- Contamos también con un sistema de aseguramiento de calidad basado en el ISO-9000, bajo el cual se llevan registros y control del proceso, cumpliendo así con las especificaciones que nos establecen nuestros clientes. Así mismo, estamos registrados ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial bajo el programa PITEX, permitiéndonos importar material temporalmente en el país.

1.2 Misión

- Ofrecer el servicio de acabados de superficies cumpliendo con las especificaciones de nuestros clientes, utilizando procesos con tecnología de vanguardia.

1.3 Visión

- Ser la empresa líder en acabados de superficies en productos metálicos, resinas plásticas, maderas, y vidrio.

1.4 Valores

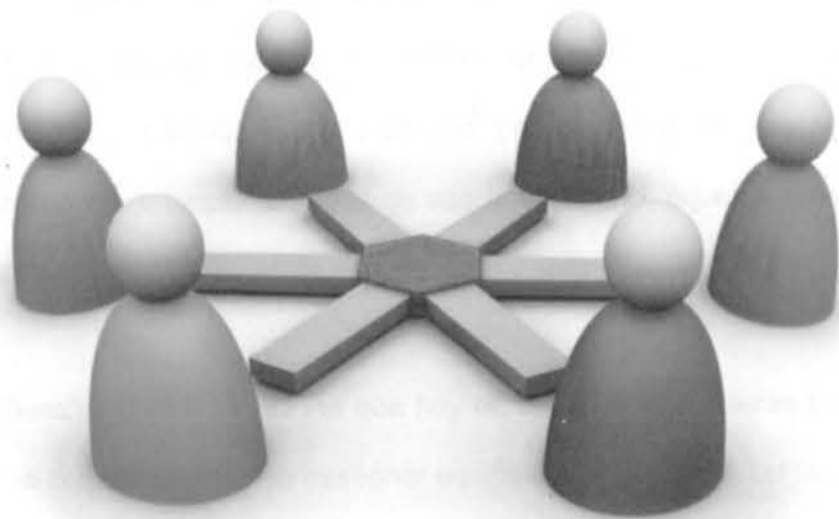
- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

1.5 Informante clave

- Lic. Yury Loredo, Jefe de Personal.

Capítulo 2

Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.



“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”. Lyndon Jhonson

Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.

2.1 Planteamientos del Problema

Actualmente las empresas están adoptando nuevas estrategias internas para ser mejores y los recursos humanos son parte de este nuevo cambio pero desde una perspectiva no individual sino en equipo.

Últimamente en las organizaciones se escucha en los pasillos la importancia de motivar e innovar los equipos de trabajo llegando inclusive a bautizar estos últimos con nombres muy vanguardistas, como por ejemplo: Equipos de alto desempeño, equipos auto dirigidos, etc.

Dessler (1996) menciona que hoy en día existe un interés por parte de las organizaciones en gestionar equipos de trabajo con un facultamiento orientado a la mejora de su eficiencia.

Estas organizaciones adoptan el "Trabajo en equipo" como un valor y luego se organizan en torno a estos grupos de trabajo. Después habilitan a estos mismos para que realicen el trabajo, lo cual significa darles el poder y la capacidad para cumplir con sus actividades.

Un ejemplo en relación a este último punto es gestionado por la organización Toyota, la cual dedica horas a la capacitación de nuevos empleados para que se escuchen unos a otros y aprendan a cooperar.

Y durante este proceso de capacitación, se subraya la dedicación de Toyota al trabajo en equipo.

Ante esto último, el presente proyecto de campo está orientado a explorar la importancia y el impacto que tiene el trabajo en equipo dentro de una organización, es por ello que se plantea el siguiente problema:

Planteamiento del Problema

una organización con giro de servicio en relación al proceso organizacional de trabajo en equipo?

2.2 Justificación de proyecto

En toda organización es fundamental el trabajar en equipo, ya que una buena integración en el mismo permitiría la consecución de alcanzar las metas, pero esto no resulta ser una tarea fácil, ya que en ocasiones existen diferencias o dificultades para integrar al talento humano a un equipo de trabajo.

Katzenbach y K. Smith (2005) expresan que un equipo es un conjunto de personas orientadas a realizar una tarea para alcanzar los resultados, pero para esto hay que establecer estrategias, procedimientos y metodologías específicas de manera constante y permanente.

Y durante este proceso de capacitación, se subraya la dedicación de Toyota al trabajo en equipo.

Ante esto último, el presente proyecto de campo está orientado a explorar la importancia y el impacto que tiene el trabajo en equipo dentro de una organización, es por ello que se plantea el siguiente problema:

Planteamiento del Problema

una organización con giro de servicio en relación al proceso organizacional de trabajo en equipo?

2.2 Justificación de proyecto

En toda organización es fundamental el trabajar en equipo, ya que una buena integración en el mismo permitiría la consecución de alcanzar las metas, pero esto no resulta ser una tarea fácil, ya que en ocasiones existen diferencias o dificultades para integrar al talento humano a un equipo de trabajo.

Katzenbach y K. Smith (2005) expresan que un equipo es un conjunto de personas orientadas a realizar una tarea para alcanzar los resultados, pero para esto hay que establecer estrategias, procedimientos y metodologías específicas de manera constante y permanente.

Partiendo de lo anterior, en el presente proyecto de campo resulta importante e interesante abordar un proceso de la psicología organizacional como lo es el trabajo en equipo, ya que éste es un elemento primordial para alcanzar las metas establecidas por parte de las organizaciones, pero como se menciona anteriormente no es tarea fácil, ya que esto implica una integración armónica de funciones y una implementación de responsabilidades compartida.

Es por todo lo anterior que el presente proyecto está orientado a establecer una propuesta a nivel diagnóstico para conocer un poco más a profundidad del trabajo en equipo, de tal manera que conociendo al mismo se puedan construir programas que apunten al desarrollo personal y profesional del talento humano dentro de una organización.

2.3 Objetivo General y Específicos del proyecto

2.3.1 Determinar a nivel cuantitativo la tendencia general sobre el trabajo en equipo.

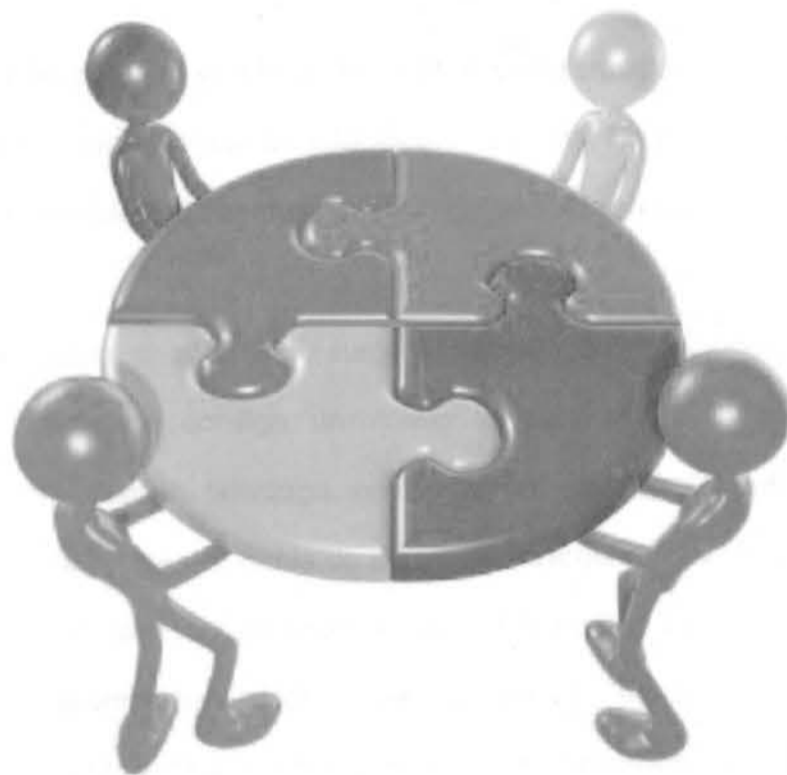
2.3.2 Identificar con base al género la tendencia general del trabajo en equipo.

2.3.3 Determinar con base a cada factor de trabajo en equipo la tendencia general.

2.3.4 Identificar con base a cada factor de trabajo en equipo la tendencia por género.

Capítulo 3

Marco teórico del proyecto



“No trabajamos unos para otros; lo hacemos unos con otros”

Stanley C. Gault

Capítulo 3. Marco teórico del proyecto

3.1. Descripción del marco teórico

3.1.1 Breve Mosaico histórico sobre el trabajo en equipo

A través del tiempo, el humano se ha caracterizado por el trabajo en equipo basta recordar las épocas prehistóricas. Es por esto que en el presente incluso se aborda la génesis del trabajo en equipo.

- Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no sólo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos. Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas,

etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora del talento humano (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

(http://www.wikilearning.com/reseñade_trabajo_en_equipo).

- Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que ésta quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de

hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo, por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hackman (1990), se explica a través de la tridimensionalidad adquirida entre: 1) los resultados del equipo, en términos de calidad de las reuniones y la habilidad adquirida por los empleados para trabajar de forma interdependiente en el futuro; 2) el crecimiento como equipo y el bienestar de sus componentes y 3) la productividad del equipo. Esta definición abarca tanto la dimensión social como personal, así como el concepto de tarea. Para alcanzar la efectividad en los equipos de trabajo autogestionados, sus componentes tienen que desarrollar habilidades y competencias favorecedoras de una buena

interacción basada en el sistema de comunicación y en la forma en que se resuelven los conflictos. Las tentativas por describir la conducta de las personas ante situaciones de conflicto en términos de estilos de gestión del conflicto han sido múltiples y las estrategias que se han estudiado para resolver los conflictos se han basado en motivaciones relacionadas con los propios intereses y con el interés que se muestra por la otra parte.

(<http://www.masinnovacion.net/doc/es>)

3.1.2 Definiciones sobre trabajo en equipo

- Koontz (1998) Equipo de trabajo "Número reducido con de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. (Una perspectiva global, 11 ed.).
- Winter (2000) Expresa que un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso (cap. # 8 "diseños de vida", 9 ed.).
- Robbin Stephen (2000) Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por grupos independientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de

trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales de trabajo pueden ser equipos de trabajo. (Administración, 6 ed.).

- Reza (2003) Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas a la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian un rol y un número de funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza. (Revista Administrate Hoy, Vol. 14).
- Bateman (2004) Un equipo es un número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo en común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables. (Administración una ventaja competitiva, 4 ed.).

Indudablemente cada definición ofrece un gran aporte al proceso de trabajo en equipo. Existe en la actualidad otra gran cantidad de definiciones, pero lo más relevante del presente inicio es operacionalizar lo que se pretende proyectar.

3.1.3 Diferencia entre trabajo en equipo y grupo

En ocasiones existen dificultades para diferenciar entre trabajo en equipo y grupo, pero esto no es motivo para poder ofrecer diferencia entre las mismas, por ejemplo, en cuanto al primer concepto (trabajo en equipo) se le puede describir como un conjunto de personas constituidas formalmente, las cuales tienen un objetivo o una meta en común, a ellos les podrán definir el rol que cada integrante deberá realizar. En cambio el concepto de grupo hace referencia a un trabajo informal, en el que no implica un rol o responsabilidad establecida.

El autor Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que *“un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”* mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

(<http://www.degerencia.com/articulos>)

Para una mayor clarificación en cuanto a las diferencias del trabajo en equipo y grupo se presenta la siguiente tabla comparativa:

| Grupo | Equipo |
|--|--|
| Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo. | Los miembros de trabajo interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo. |
| Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos. | Los miembros poseen un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear. |
| Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión. | Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo. |
| Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo. | Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, distintos puntos de vista y preguntas. |

| | |
|--|--|
| Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo. | Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el punto de cada persona. |
| Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro. | Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo. |
| Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas. | Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva. |
| Los miembros pueden no participar en la toma de decisiones colectivas, y la conformidad se valora más que resultados positivos. | Los miembros participan en igualdad en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser que necesite para tomar la decisión final si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso. |

Queda claro que existen diferencias entre un concepto y otro, pero lo más relevante es comprender la trascendencia que necesita la organización para la gestión de sus objetivos y metas.

3.1.4. Enfoques sobre el trabajo en equipo

Existen una gran variedad de propuestas y enfoques sobre trabajar en equipo, todos ellos con la firme intención de reforzar al mismo esperando obtener beneficios a nivel organizacional y personal. Para desarrollar mejor este inciso se ofrecen a continuación una serie de propuestas:

A) Enfoque sobre el trabajo en equipo de Robert S. Winter (2000).

El presente autor establece dos componentes esenciales, los cuales son:

- **Una filosofía de gestión que define la importancia de identificar y conocer a los clientes, que valora la colaboración de los empleados en el análisis y en la mejora de los procesos, y que enfatiza la necesidad de una mejora continua; y**
- **Una metodología sistemática para analizar y mejorar procesos que utiliza datos como descriptor central, y que sigue un orden lógico para identificar las causas primordiales que impiden las mejoras, conduciendo de esta manera cambios demostrables y eficaces procesos.**

Este modelo es el nexo entre la técnica, el esfuerzo del equipo y la filosofía de gestión. Proporciona a los equipos lo necesario para aprender y adoptar un nuevo enfoque a las mejoras del proceso. El modelo implica a la dirección y a los empleados en un esfuerzo colaborador conjunto que incide en el entorno que comparten.

Otra aportación de presente modelo es la de asegurar que los esfuerzos del equipo se enfocarán hacia los resultados, y no solamente hacia las reuniones que mejoran la comunicación y las relaciones de trabajo. La característica más importante de un equipo eficaz es lograr las mejoras del proceso que indican favorablemente en los clientes externos e internos.

En cuanto a estas dos etapas mencionadas con anterioridad, el modelo aporta de una manera sistemática la mejora de los procesos. Siendo así un modelo, global y detallado, sigue a esta sección. El modelo se compone de las siguientes etapas principales:

1. La identidad del equipo
2. Identificación del tema
3. Análisis Causa – Efecto
4. Recomendación de la mejora
5. Implantación

(pág.47 -52, S. Winter Manual de Trabajo en equipo, 2000).

B) El aporte de las 17 leyes sobre el trabajo en equipo de John Maxwell (2003) :

Este autor maneja una serie de leyes que describen el trabajo en equipo centrado en el éxito del mismo. Para ofrecer una mayor comprensión sobre las leyes de este autor se presenta a continuación una síntesis de su texto 17 incuestionables leyes del trabajo en equipo.

(Síntesis de la pág. V – IX, 2003):

- La ley de lo trascendental, se centra en “El Mito del Llanero Solitario”, esto quiere decir que los equipos hacen participar a más gente; elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades; proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta.
- La ley del cuadro completo, refiere que la meta es más importante que la participación individual. Las personas de un equipo se sacrificarán y trabajarán juntos sólo si pudieran ver hacia dónde se dirigen con el trabajo que ejecutan.
- La ley del nicho menciona que es aspecto clave poner a las personas en los lugares donde utilizan sus talentos y elevan al máximo el potencial del equipo.
- La ley del monte Everest, menciona que para poder llegar a algún objetivo o meta es necesario trabajar en equipo, no en forma individual, con esto se podrá llegar más rápido al objetivo.
- La ley de la cadena, el equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil, nos muestra que el apoyo se le debe otorgar

tanto al débil como al fuerte para poder mostrar un resultado favorable a la meta.

- Ley del catalizador menciona que los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan, son personas que logran lo que se proponen y aún más.
- La ley de la brújula es una gran visión que antecede a un gran logro, define que todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección.
- La ley de la manzana podrida, como su nombre lo dice, las malas actitudes arruinan al equipo y esto evita que se llegue a la meta.
- Ley de la confiabilidad, cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar con los demás. El autor menciona una fórmula de la confiabilidad: $\text{Carácter} + \text{Capacidad} + \text{Compromiso} + \text{Constancia} + \text{Cohesión} = \text{Confiabilidad}$.
- La ley del precio hace referencia a que si el equipo quiere lograr algo grande, debe de hacer algo grande para poder llegar a la meta deseada.
- La ley del marcador, dice que el equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado, es esencial para comprender, da una visión instantánea del juego en todo momento.
- Ley del banco, está constituida por las personas que indirectamente añaden valor a la organización o que apoyan a los iniciadores con lo que hacen.

- La ley de la identidad, indica que los valores compartidos definen al equipo.
- La ley de la comunicación, menciona que la interacción aviva la acción: Ése es el poder de la ley de la comunicación. Todo equipo debe aprender a desarrollar buena comunicación.
- La ley de la ventaja es la diferencia entre dos equipos igualmente talentosos, es el liderazgo lo que hace diferencia.
- La ley de la moral alta, hace referencia que nada duele cuando se está ganando, menciona varias etapas en las cuales menciona diferente niveles de morales que tiene el equipo.
- La ley de los dividendos comenta que se debe invertir tiempo extra en los componentes del equipo.

C). Los siete puntos del trabajo en equipo Genaro D. Salom (2005)

Salom menciona que existen siete puntos vitales para desarrollar un proyecto o lograr una meta utilizando la cultura de trabajo en equipo.

Indica que este método es un concepto basado en un modelo de cultura de integración del equipo humano con el objetivo de alcanzar una meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

Dichos aspectos para lograr el éxito del equipo son:

- La motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- Intercambio de comunicación efectiva entre todos los participantes.

- Sistema de "jerarquía" integral, significa que, no porque soy el cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- La implementación de la "Crítica Constructiva". La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuerzan lo que produjo la falla, así mejorando los métodos, acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o deficiencia.
- Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en "críticas" o argumentos que sólo producen desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.

(<http://www.revistainterforum.com>)

3.1.3 Tipos o características del trabajo en equipo

Existen varios puntos de vista sobre los tipos de trabajo en equipo, por ejemplo están los equipos:

- Equipos funcionales: Son los que están compuestos de individuos que proceden del mismo departamento. Los miembros

normalmente se conocen y puede que hayan tenido ocasión de trabajar juntos en el pasado. Los equipos funcionales no necesitan tiempo extra para conocerse personal y profesionalmente. Los equipos funcionales seleccionan un tema y lo trabajan durante todo el proceso de mejora.

- Equipos transfuncionales: Están compuestos de individuos precedentes de diferentes departamentos. Los miembros normalmente no se conocen, deben dedicar mayor tiempo a conocerse unos a otros para lograr establecer un ambiente agradable en el que puedan tomar decisiones.

- Tema único orientado.

Aunque la mayoría de los equipos analizan y mejoran procesos continuamente, algunos equipos, tanto los formados por personal del mismo departamento como los transfuncionales, se dedican a estudiar determinado tema. Una vez que la mejora es aprobada e implantada por el equipo, sus miembros dejan de reunirse regularmente.

(Pág. 10 – Pág. 11, S. Winter Manual de Trabajo en equipo, 2000).

Otras perspectivas son:

- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas.

Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.

- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.
- Equipos interfuncionales: Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.
- Equipos de alto desempeño, este tipo de equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Actualmente se identifican nueve papeles potenciales en el equipo:

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Consejero: Alienta la búsqueda de más información. | <ul style="list-style-type: none"> • Conector: Coordina e integra. |
| <p>Creador: Inicia las ideas creativas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promotor: Defiende las ideas después de que son emitidas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contralor: Examina los detalles y hace valer las reglas. | <ul style="list-style-type: none"> • Defensor: Pelea las batallas externas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Productor: Proporciona dirección y seguimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organizador: Proporciona estructura. | |

Mariano Sosa Sállico, 2006, (<http://www.rh.>)

3.1.4 El proceso de gestión para el desarrollo de un trabajo en equipo

Como todo proceso organizacional, es necesario cursar por una serie de etapas o fases y el trabajo en equipo no es la excepción, inclusive

es primordial que experimente una serie de sucesos para una mejor constitución del mismo.

El autor Bruce W. Tuckman en su artículo "Development Sequence in Small Groups" (Secuencia de desarrollo en grupos reducidos), que se publicó en Psychological Bulletin en 1965, propone cuatro etapas para el desarrollo de un equipo de trabajo las cuales son:

- Etapa formativa.

Durante esta etapa los miembros del equipo se conocen entre sí y tratan de entender por qué se les ha pedido que trabajen juntos. La mayoría de los miembros del equipo se sienten orgullosos de haber sido seleccionados para trabajar en éste y experimentan una mezcla de excitación, esperanza, optimismo, sospecha, temor e inquietud ante la tarea. El equipo intenta además determinar los cometidos del promotor, y comienza a establecer cómo cumplirlos. Frecuentemente el equipo se pierde en discusiones generales y abstractas y se queja de los obstáculos que experimenta y de sus frustraciones en la organización. El equipo consigue pocas cosas porque los miembros están indecisos sobre cómo definir tanto la tarea como la relación entre ellos. La capacidad de guía del líder o del facilitador ha de verificarse formal o informalmente.

La característica de esta etapa es que los roles son inciertos, que la responsabilidad del equipo parece dudosa, que se cuestionan las

expectativas, que algunos miembros se muestran indecisos a la hora de participar, que la mayoría aparecen comedidos, que algunos miembros del equipo son miedosos y desconfiados, que suele faltar la voluntad para dedicar tiempo a reunirse, que hay quejas y dependencia de otros para realizar tareas. El líder debe actuar de rompe hielos para lograr la comodidad en las reuniones, buscando el consenso y apoyándose en el orden del día a día. El facilitador escucha y observa la dinámica del equipo y ayuda a líder a establecer un ambiente de respeto

- Etapa conflictiva.

En esta etapa los miembros del equipo son cada vez más enemigos entre sí, a menudo reaccionan negativamente ante el líder o facilitador, y temen perder su individualidad si se identifican con el grupo. En esta etapa, aunque difícil, es necesaria para la maduración de la mayoría de los equipos.

Durante esta etapa, algunos miembros del equipo creen que sus expectativas sobre la responsabilidad del promotor y el proceso del equipo son algo irreales. La tarea parece diferente o más difícil de lo que se podía imaginar. Durante las reuniones del equipo los individuos pueden ser mezquinos, culpables, dominantes y nada cooperativos. Pueden producirse debates entre los miembros del equipo aún cuando estén de acuerdo en puntos reales. El equipo puede cuestionar la sabiduría del promotor y la razón por la que ciertos miembros del equipo fueron seleccionados. Las funciones de la tarea del equipo

reciben poca energía, y las sugerencias sobre el uso de nuevas herramientas o enfoques encuentran resistencia. A pesar de toda la energía negativa de la etapa conflictiva, los miembros del equipo comienzan a comprenderse los unos a los otros.

Las características de esta etapa son la resistencia de los miembros del equipo, el comportamiento disociador del grupo, el desafío a la autoridad, el aumento de la tensión entre los miembros, un interés por un trabajo excesivo, la ausencia de las reuniones, la competitividad, la indignación y una actitud defensiva por parte de los miembros. El líder debe de estar atento a los conflictos que surjan, considerando las diferentes ideas y modelando el comportamiento del equipo. El facilitador analiza lo que ocurre, interviene si es necesario y recuerda el código de conducta.

- Etapa normativa.

En esta tercera etapa el equipo comienza a trabajar en grupo y los individuos aceptan que son parte del equipo y que también otros tienen derecho a serlo. Los miembros aceptan sus papeles dentro del equipo y comienzan a respetar y apreciar la individualidad de otros miembros. Los miembros del equipo son más amistosos, confían entre sí, comienzan a tratar los puntos personales, y tratan la dinámica del equipo. Los miembros pueden también intentar lograr la armonía para evitar conflictos, puesto que comienzan a sentir sensación de cohesión de equipo. Se centrarán más en el tiempo y energía de la tarea.

Las características de esta etapa son que los miembros del equipo cada vez son más coherentes, se siguen con más facilidad las reglas de conducta, la información se comparte libremente, se invierte más tiempo en los puntos del orden del día, los miembros del equipo se sienten más cómodos los unos con los otros, aparece un mayor sentido de compromiso e el proceso del equipo, y el conflicto se maneja constructivamente por los miembros cuando aparece. El líder fuerza positivamente las acciones del equipo y ayuda a mantener un buen ambiente, buscando también la diversión. El facilitador mantiene la disciplina reconociendo el buen trabajo y ayudando en las posibles trabas. También puede introducir nuevas herramientas de trabajo.

- Etapa realizativa.

En la cuarta etapa el equipo ha crecido como una entidad social y existe un ambiente cooperativo en el que se acepta la interdependencia. En esta etapa se establecen las expectativas y las relaciones. Los miembros del equipo tienen un mejor entendimiento de las fuerzas y debilidades del individuo y del grupo. Demuestran tener capacidad para prevenir problemas y, si los problemas aparecen, son capaces de trabajar en ellos por sí solos.

Las características de esta etapa son que los miembros del equipo confían en los datos más que en la intuición al tomar decisiones que se hace un énfasis en la realización y la productividad, que los miembros están orgullosos del trabajo del equipo y de los otros miembros, que

hay un fuerte sentido de coherencia y que están orgullosos de sus logros. El líder se comunica con los equipos sin trabas, observa la buena dinámica y celebra los logros del equipo. El facilitador reconoce la capacidad del equipo y refuerza el concepto de mejora continua.

(Pág. 36 – 40 R.S. Winter Manual de trabajo en equipo, 2000).

Mariano Sosa Sállico (2006) ofrece una concepción en donde plantea tres diferentes momentos del trabajo en equipo:

- La pre-tarea: es un momento natural, normal, aquel momento en el cual el grupo empieza a devueltas, como si pusieran en juego técnicas defensivas movilizadas por la resistencia al cambio. Lo que ocurre es que por distintos motivos: el tema a abordar produce ciertas resistencias, aparecen los miedos básicos: miedo a la pérdida de todo aquello que resulta conocido y da seguridad, lo que produce un estado de depresión, y miedo al ataque, en actitud de desconocimiento, de no ser aceptado, aparece una ansiedad de tipo persecutoria.
- La tarea propiamente dicha se produce en dos situaciones: cuando se está haciendo el abordaje del Objeto de conocimiento, pudiendo integrar el pensar, el sentir y el hacer y el momento de la tarea explícita. En este punto se deprenden 4 principios básicos:

- Logística: (observación del campo), se habla de un diagnóstico grupal, se incorporan hipótesis teóricas.

Estrategia: elaboración de un plan de acción a largo plazo, con objetivos finales.

Táctica: cuáles son los pasos que tenemos que ir dando para poder llevar adelante el plan a largo plazo, para eso debemos saber cuándo, cómo y dónde se deben hacer las acciones.

Técnica: instrumento para desarrollar la estrategia y la táctica.

- El proyecto, nace cuando se ha logrado la pertenencia de los miembros concretándose de esta manera la planificación. La capacidad de planificación que adquiere el grupo para plantearse objetivos a largo alcance, cuando los grupos pueden proyectarse hacia el futuro.

3.1.5 En relación a ventajas y desventajas de trabajo en equipo

En el trabajo en equipo existen ventajas y desventajas en relación a las primeras citadas algunas son:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus

ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

En cuanto las desventajas:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

(<http://www.monografias.com/>)

3.1.6 Alternativas o propuestas para el trabajo en equipo eficaz

Existe en la actualidad una gran variedad de propuestas para mejorar el trabajo en equipo, pero lo más relevante es que estas técnicas y metodologías estén centradas en el talento humano ya que este último es el que le da la identidad y desarrollo al proceso.

Víctor Espinosa (2006) en su artículo: Estrategias para fomentar el trabajo en equipo (<http://www.wikilearning.com>) propone una serie de estrategias las cuales son mencionadas a continuación:

- Entregar toda la información para que el equipo funcione: Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En el físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

- En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ése es un buen trabajo", "Estamos avanzando más rápido de lo que suponía".
- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Otra propuesta es el código de conducta del equipo, en donde una de las primeras tareas del equipo es determinar las reglas por las que se regirá su comportamiento. Estas reglas son los acuerdos formales necesarios para aprender a trabajar en común y a tratarse mutuamente.

Una vez establecidas, es responsabilidad del facilitador asegurarse de que los miembros del equipo las siguen. Este código de conducta podrá modificarse en cualquier momento con las sugerencias de todos los miembros del equipo. Suele ser de gran ayuda tener el documento con

estas reglas en un lugar visible por todos los miembros en cada reunión.

Cada equipo debe poseer su propio código. Aunque los miembros tienen la última palabra, debería tenerse en cuenta lo siguiente:

- Decisiones por consenso.
- Participación de todos los miembros del equipo.
- Confidencialidad.
- Escuchar a los demás.
- Asistir preparados a las reuniones.
- Puntualidad.
- Levantar acta de cada reunión.

(Pág. 15. R.S. Winter Manual de trabajo en equipo, 2000).

3.2 Definiciones operacionales:

| Factores | Definición |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Nivel de confianza | Es la creencia que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las funciones. (Wikipedia.org) |

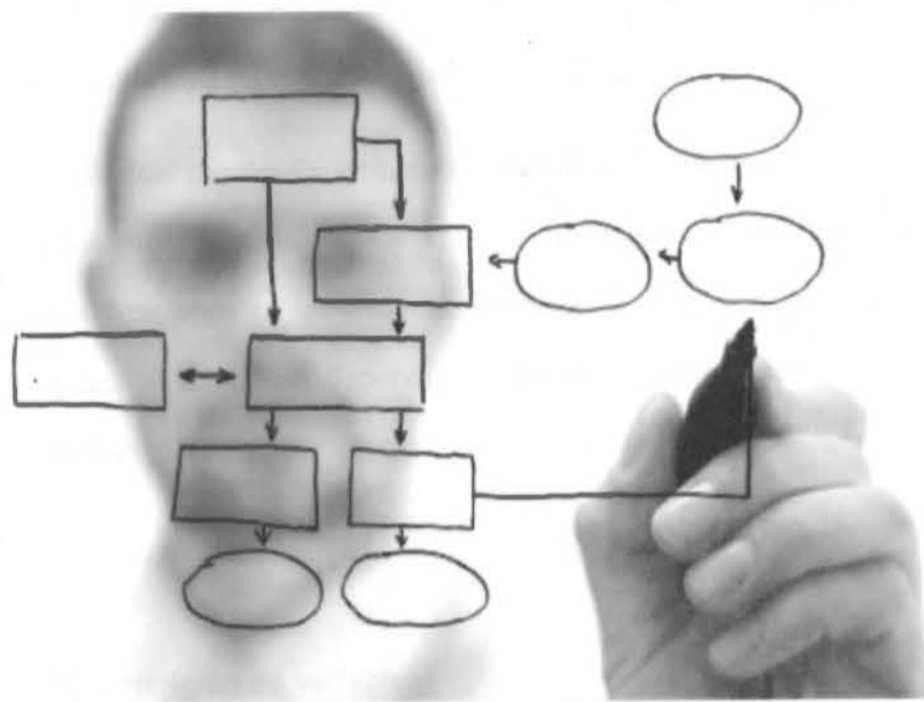
| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo efectivo del conflicto | <p>Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados. (Monografias.com)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al compromiso | <p>La palabra compromiso deriva del término latino compromissum y hace referencia a una obligación contraída o a una palabra dada. (www.definición.org)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a rendir cuentas | <p>Dar producto o utilidad una persona o cosa. También intr.: rendir en el trabajo. (www.diccionarioselmundo.es)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados | <p>Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planteadas, con atención y servicio a la ciudadanía. (www.gob.mx)</p> |

3.3 Hipótesis:

El talento humano de una organización de servicio manifiesta una tendencia de mayor significancia a nivel medio hacia el trabajo en equipo lo cual impacta en la consolidación del mismo.

Capítulo 4

Metodología para la Intervención Diagnóstica.



"No preguntes qué pueden hacer tus compañeros de equipo por ti.

Pregunta qué puedes hacer por ellos". Earvin Johnson

Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica

4.1 Diseño: Exposfacto Transversal Descriptivo.

Los diseños transversales recolectan datos en un tiempo único y buscan describir y analizar la incidencia de determinada variable en dicho momento. Así pues, describen un panorama del estado de sus variables sólo en el tiempo que fueron aplicados.

Hablar de diseño Exposfacto se refiere a una estructura de variables previamente dada en la que el investigador no podrá realizar modificaciones en las mismas. Es decir, la selección de sujetos no se realiza al azar sino dependiendo de las características de que estos posean.

4.2 Definición de variables:



4.3 Participantes: En total 34 Participantes, empleados de la empresa SP; de los cuales 10 de ellos fueron Mujeres, y 24 Hombres, con una antigüedad en la empresa en un rango de un mes hasta 9 años.

4.4 Escenario: El proyecto se llevó a cabo en la sala de juntas de la empresa, la cual contaba con las condiciones necesarias para la aplicación y monitoreo del instrumento. Es importante mencionar que la ventilación era adecuada al igual que la iluminación. Ver anexo 1 (Foto autorizada por la organización).

4.5 Instrumentos: Encuesta con preguntas referentes al nivel trabajo en equipo (Ver Anexo 2). La cual consta de 15 ítems filtrados ante 3 alternativas de respuesta.

4.6 Procedimiento: Es importante mencionar que el siguiente será establecido por etapas:

Etapas # 1.

Establecimiento y diseño del anteproyecto (Selección del tema, planteamiento del problema, justificación, marco teórico, metodología, rediseño del instrumento, etc.)

Etapa # 2.

Solicitud y permiso a la organización para la gestión y el desarrollo del proyecto.

Etapa# 3.

Administración del instrumento bajo los siguientes aspectos:

- Sensibilización y motivación dirigida al talento humano para la buena conducción y desarrollo del proyecto.
- Aplicación del instrumento bajo el sistema de monitoreo (Permanencia constante para dudas y aclaraciones).
- Recepción de los instrumentos y verificación del mismo.
- Agradecimiento y despedida al participante.

Etapa #4.

Elaboración y tabulación de los resultados.

Capítulo 5

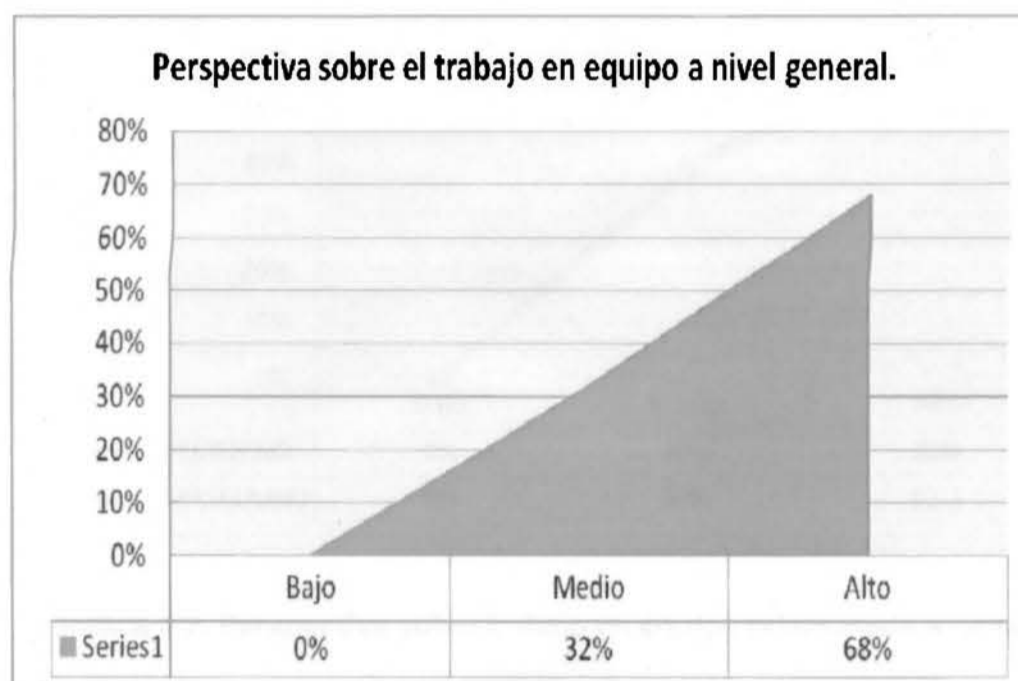
Descripción de resultados



"Puedes hacer lo que no puedo. Puedo hacer lo que no puedes.

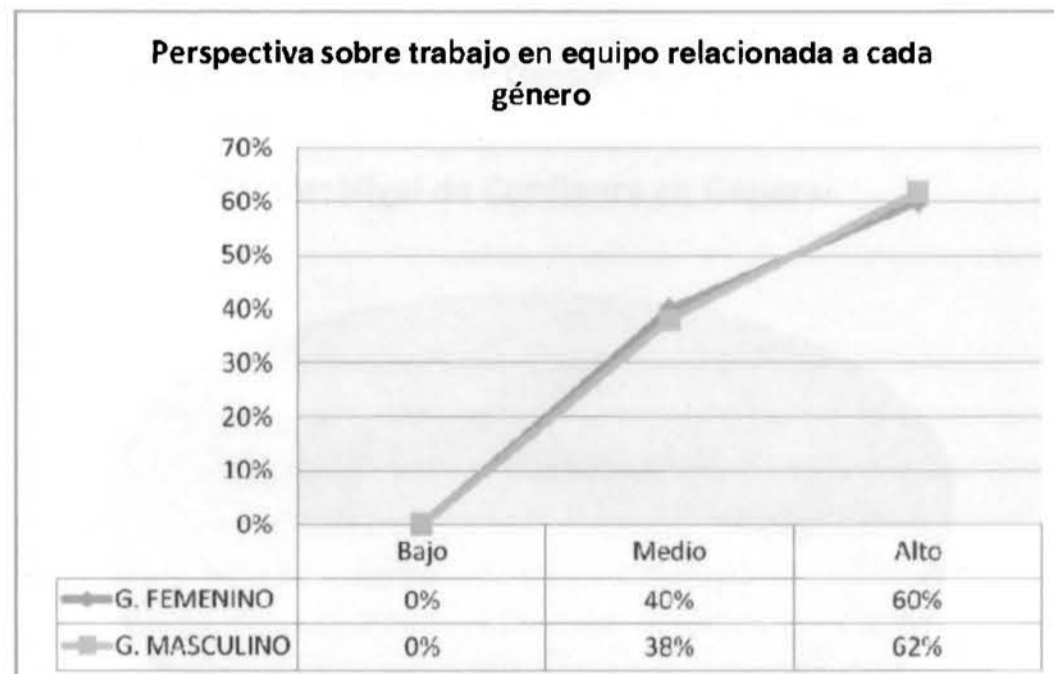
Juntos podemos hacer grandes cosas". Madre Teresa

Capítulo 5. Descripción de resultados

5.1 Tendencia a nivel general sobre el proceso de trabajo en equipo.**Gráfica # 1. Perspectiva sobre el trabajo en equipo a nivel general.**

La gráfica # 1 muestra un panorama general sobre el proceso de trabajo en equipo, correspondiente a una muestra de 34 trabajadores participantes de una empresa de servicio. En general la tendencia es aceptable, ya que refleja un 68% de nivel alto y un 32% en nivel medio, esto invita a mantener el nivel alto e incrementar ese 32% ya que esto puede permitir al equipo de trabajo beneficios como: Cultura de sinergia, innovaciones para el desarrollo de productos o servicios y generación de un clima de trabajo agradable.

5.2 Tendencia sobre el trabajo en equipo en general con base al género.



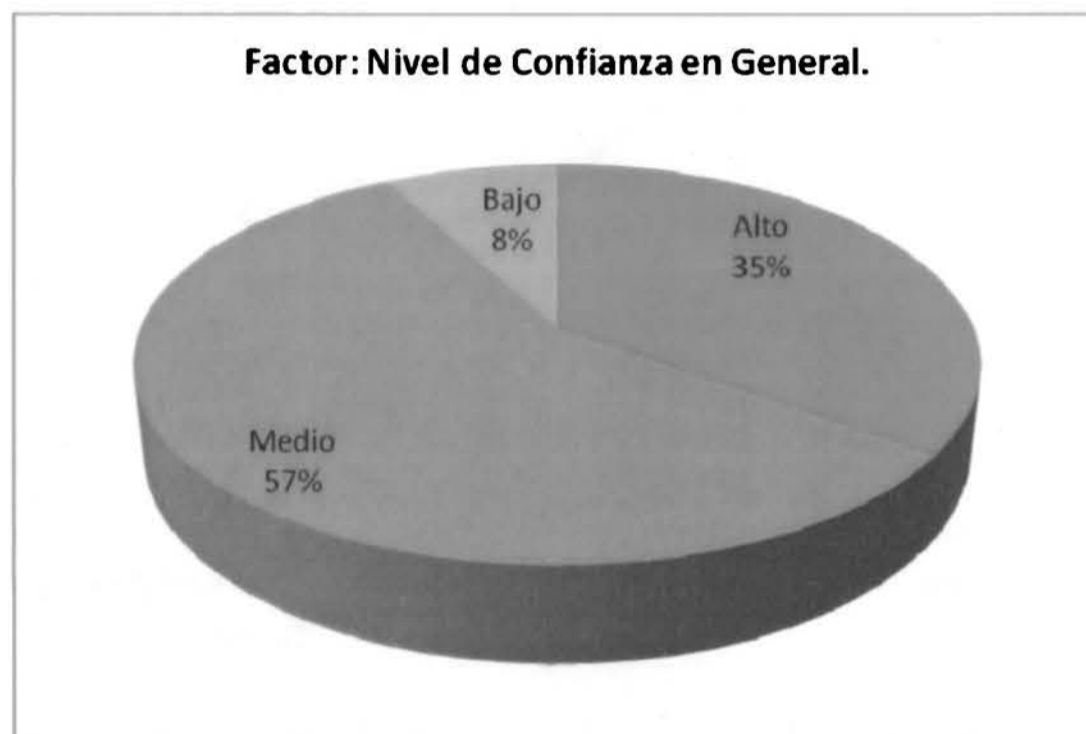
Gráfica # 2. Perspectiva sobre trabajo en equipo relacionada a cada género.

La gráfica # 2 se puede observar que no existe una diferencia muy significativa en los géneros a nivel general sobre el proceso de trabajo en equipo, por ejemplo, el personal masculino manifiesta un 62% de tendencia alta, en cambio el género femenino un 60%.

Es importante aclarar que la presente gráfica no tiene como objetivo comparar directamente a los géneros ya que las cantidades de muestra son diferentes (10 Mujeres y 24 Hombres), la idea central es describir el sentir de cada género.

5.3 Tendencias sobre cada factor evaluado del proceso de trabajo en equipo y relación con base al género.

5.3.1 Factor Nivel de Confianza en General.

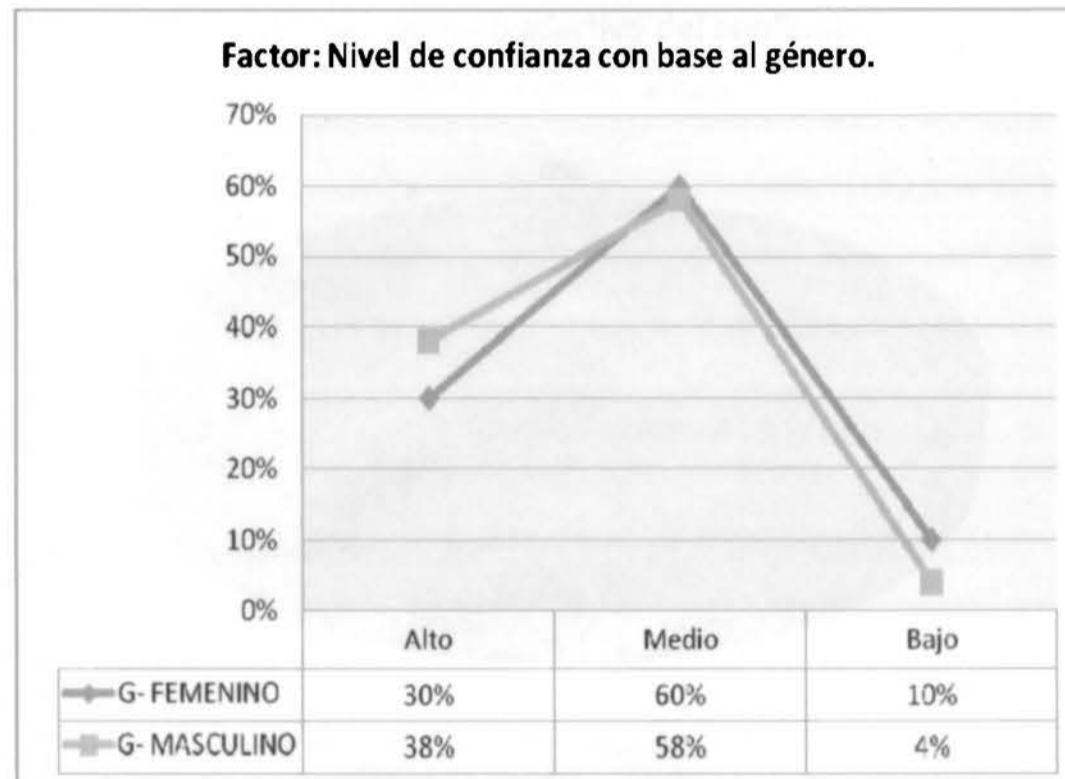


Gráfica# 3 Nivel de Confianza General

En gráfica # 3, se hace presente en el equipo de trabajo un aceptable nivel de confianza, ya que un 57% se encuentra ubicado en un nivel medio y un 35% en nivel alto, siendo una pequeña diferencia de un 8% en cuanto a nivel bajo. Con base a lo anterior, los resultados invitan a mantener e incrementar los niveles de confianza en el equipo, ya que esto último puede traer como beneficios, comunicación eficaz y un aprendizaje colaborativo.

0166937

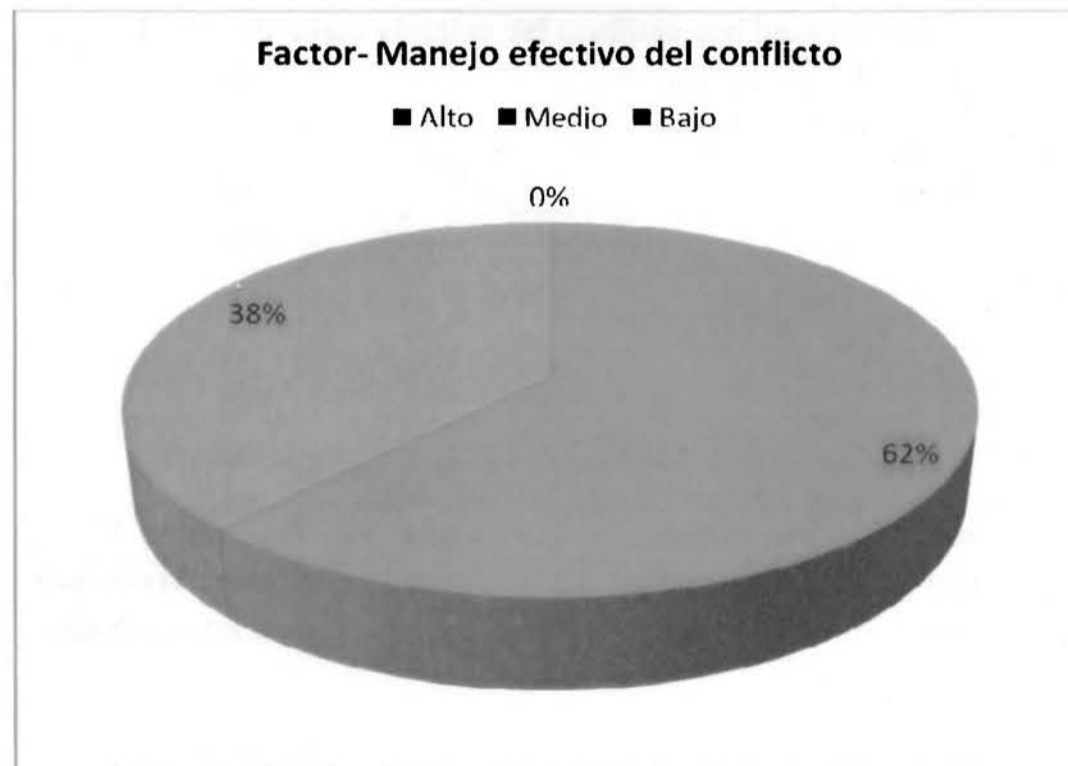
5.3.2 Tendencia de factor nivel de confianza con base al género.



Gráfica 4. Nivel de Confianza con base al género.

En la gráfica # 4 se manifiesta diferencias algo significativas, en cuanto a la tendencia de la confianza esto se puede observar en el nivel alto, donde el género femenino presenta un 30% y el masculino un 38%, y en el nivel bajo donde el género femenino refleja un 10% y el masculino un 4%. En cuanto al nivel medio la discrepancia radica en un 2%.

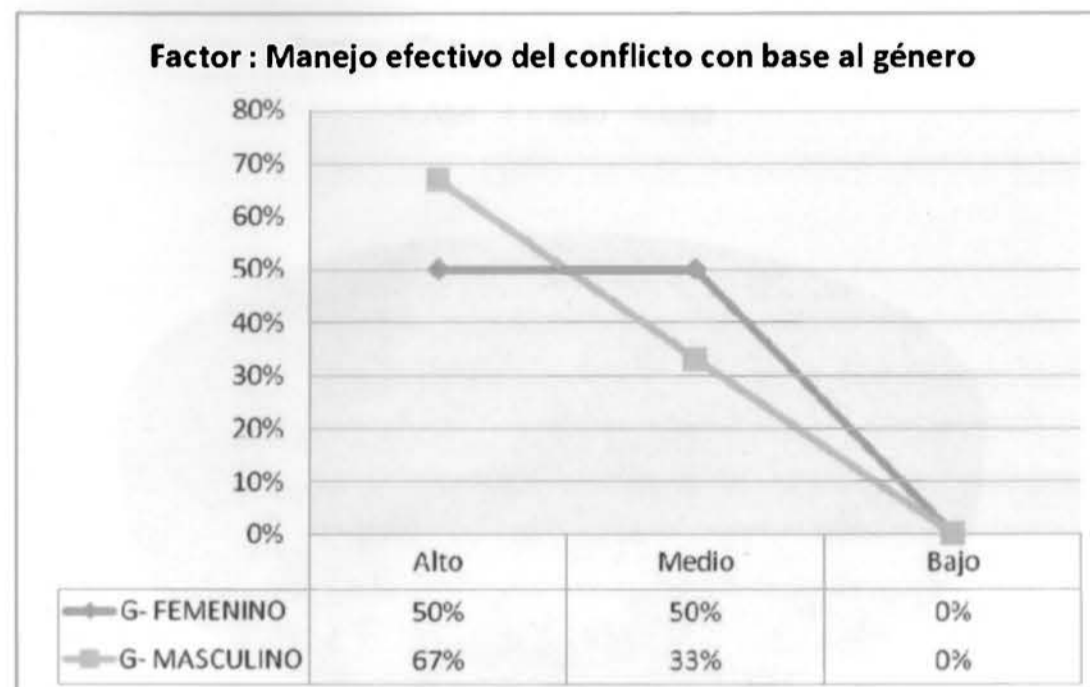
5.3.3 Factor Manejo efectivo del conflicto general.



Gráfica #5. Manejo efectivo del conflicto

Correspondiente a la gráfica # 5 se puede observar que el equipo tiene una perspectiva aceptable sobre el manejo efectivo ante las situaciones de conflicto presentadas a nivel laboral, sin embargo, los resultados (38% Medio, 62% Alto) avalan continuar con una actitud en ascenso o mantenimiento ya que la cohesión que existe en el equipo puede atraer como beneficios la consecución de metas establecidas y soluciones más eficientes.

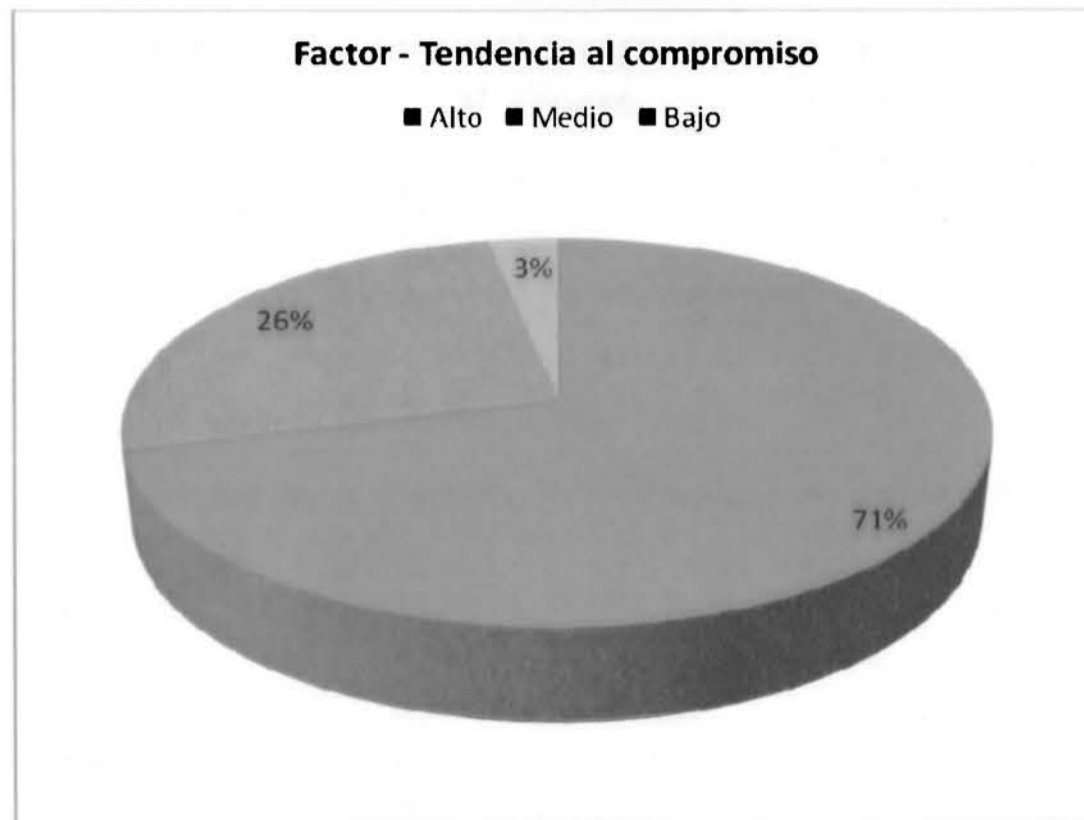
5.3.4 Factor de manejo efectivo del conflicto con base al género



Gráfica 6. Manejo efectivo del conflicto con base al género.

En la gráfica # 6 las tendencias en relación al género tienen cierta diferenciación como lo muestra a nivel medio, ya que la percepción de los varones es de 33% y en cambio las mujeres es de un 50%. En cuanto al nivel alto, los hombres reportan un 67% y en cambio las mujeres un 50%, esto invita a considerar e indagar esas diferencias.

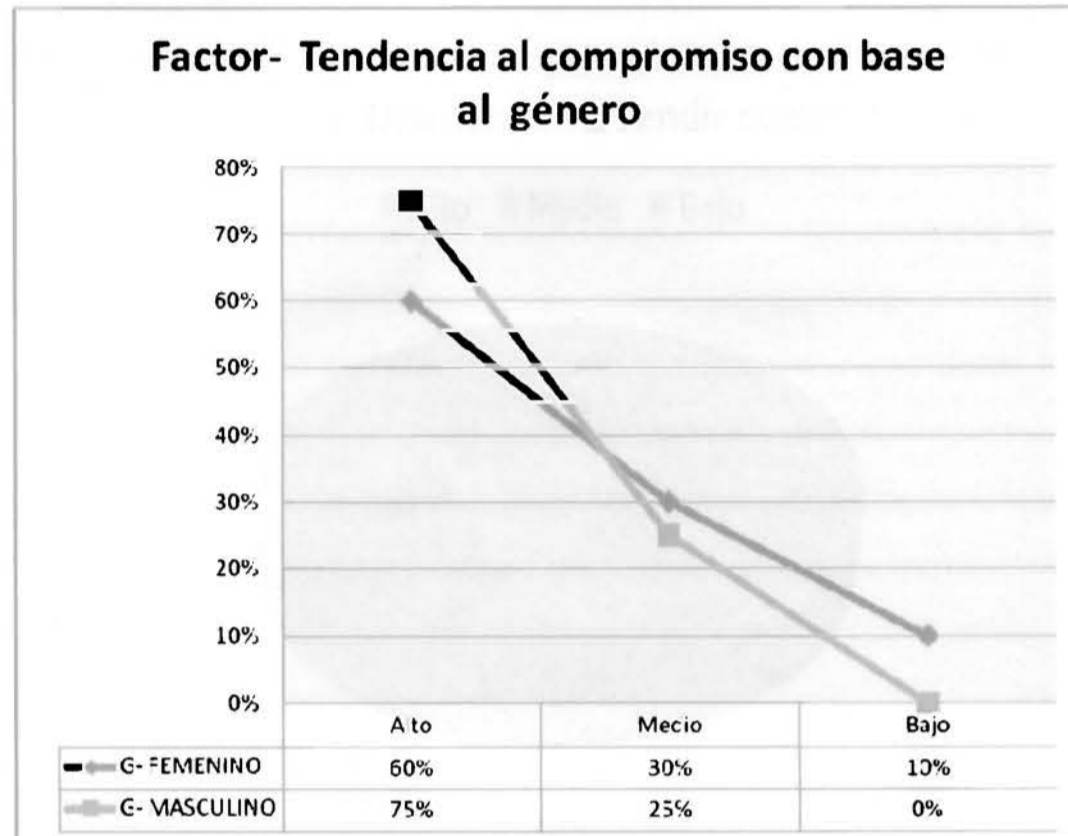
5.3.5 Factor Tendencia al compromiso general



Gráfica 7. Tendencia al compromiso

La gráfica # 7 demuestra que existe una buena tendencia al compromiso reflejándose en un 71%. En cambio, en nivel medio cuenta con un 26% y en bajo un 3%. Esto conlleva a tratar de incrementar en nivel medio y bajo, ya que una actitud de compromiso en el trabajo en equipo permitiría aspectos como: identidad organizacional, innovación, vanguardismo y cumplimiento de objetivos.

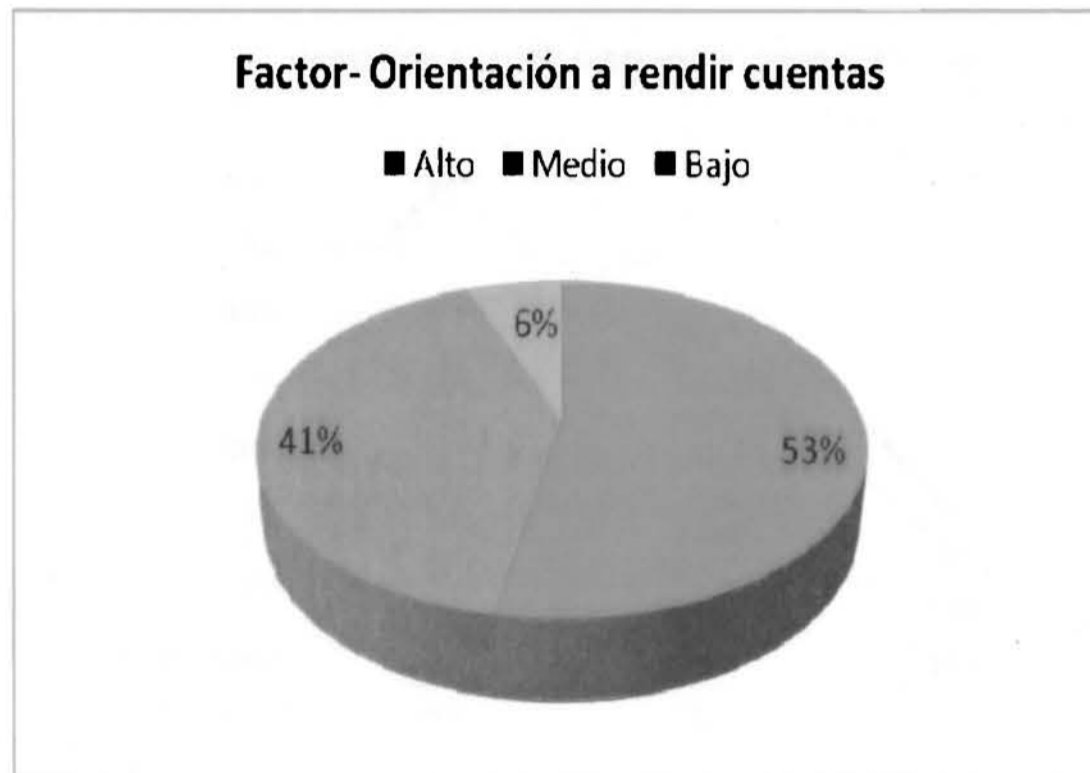
5.3.6 Factor Tendencia al compromiso con base al género.



Gráfica 8. Tendencia al compromiso con base en el género

Como se podrá observar en la gráfica # 8, los hombres tienden a presentar una perspectiva sobre el compromiso de 75% en nivel alto, en cambio las mujeres lo ubican en un 60%, en relación al nivel bajo los hombres proyectan un 0% y las mujeres un 10%.

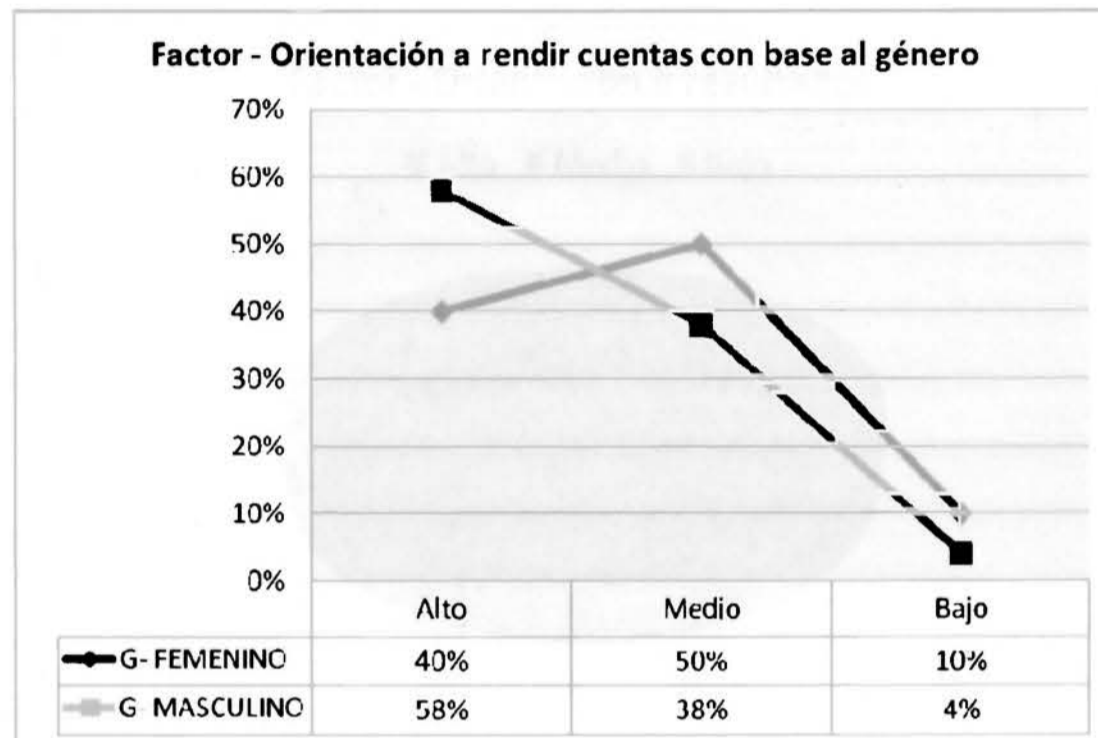
5.3.7 Factor Orientación a rendir cuentas



Gráfica 9. Orientación a rendir cuentas

La gráfica # 9 muestra una tendencia aceptable ya que el 53% manifiesta un nivel alto y solamente un 6% un nivel bajo, quedando el nivel medio en un 41%; en cuanto a este factor es importante fortalecerlo, ya que la intención de todo trabajo en equipo y organización es fundamental respetar los lineamientos o tareas asignadas y dar reporte o evidencia de las mismas.

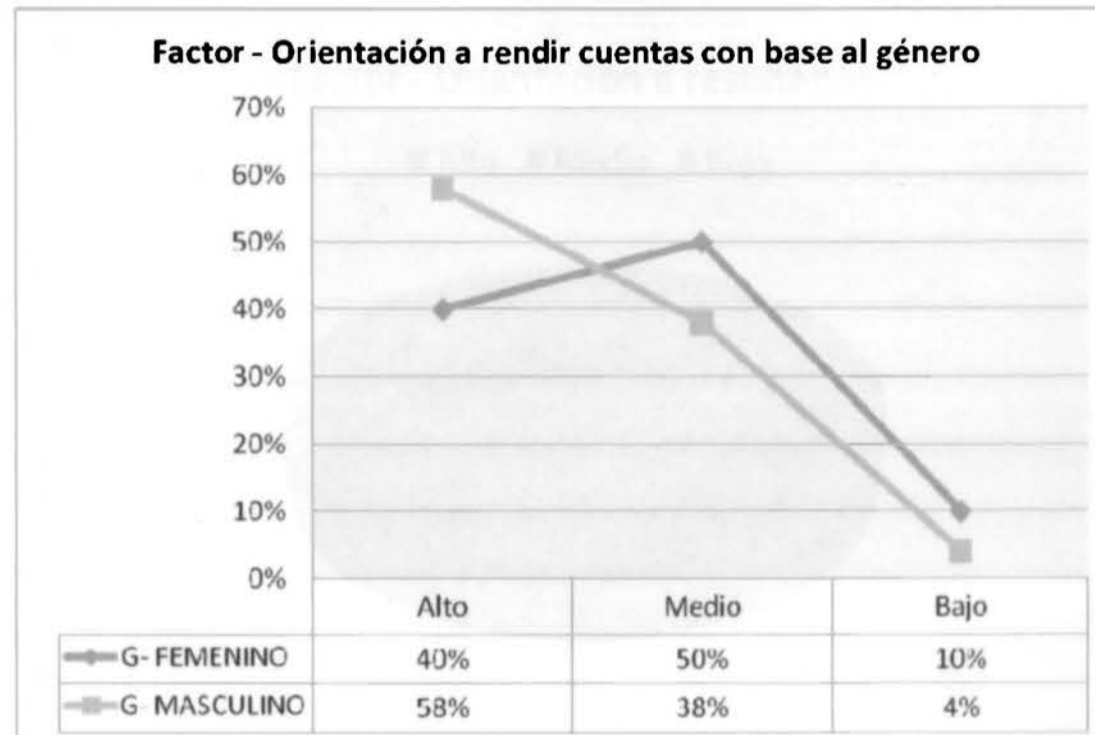
5.3.8 Factor Orientación a rendir cuentas con base al género.



Gráfica 10. Orientación a rendir cuentas con base al género

La tendencia en la gráfica # 10 en cuanto a los hombres es de un 58% alto y a nivel medio 38% mostrando una tendencia baja de 4%. En relación al género femenino muestra un nivel alto en un 40%, el nivel medio en un 50% y un 10% en bajo.

5.3.8 Factor Orientación a rendir cuentas con base al género.



Gráfica 10. Orientación a rendir cuentas con base al género

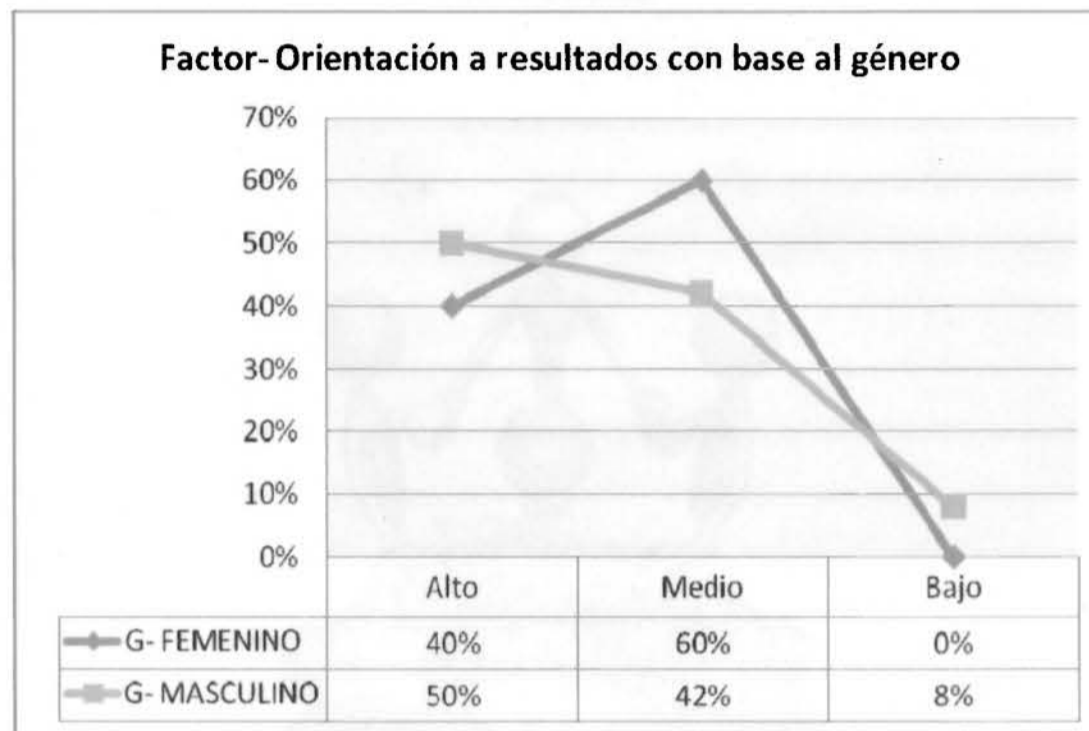
La tendencia en la gráfica # 10 en cuanto a los hombres es de un 58% alto y a nivel medio 38% mostrando una tendencia baja de 4%. En relación al género femenino muestra un nivel alto en un 40%, el nivel medio en un 50% y un 10% en bajo.

5.3.9 Factor Orientación en resultados general

**Gráfica 11. Orientación a resultados**

En la gráfica # 11 se puede observar un 47% tanto en nivel medio como alto reflejando así una oportunidad para una continuidad en la gestión del trabajo en equipo, ya que este factor de orientación de resultados fortalecería la consecución de las metas y objetivos, por ejemplo: respeto por el diagrama y manuales de procedimientos.

5.3.1C Factor Orientación a resultados con base al género.



Gráfica 12. Orientación a resultados con base al género

En la gráfica # 12 refleja un 60% medio y un 40% alto en las mujeres con orientación a resultados, mientras que el género masculino muestra un 42% en nivel medio y un 50% alto.

Conclusiones

En cuanto al planteamiento del juicio hipotético establecido en el proyecto se puede concluir que no es aceptado del todo, ya que existe mayor significancia en el nivel alto 68%, y en cambio en el nivel medio de un 32%, esto es con base a la perspectiva del talento humano de la organización. Es importante mencionar que aunque el juicio hipotético no se comprobara, los resultados invitan a replantear estrategias y tácticas para continuar fortaleciendo el trabajo en equipo de la organización, esto con la finalidad de crear equipos de trabajo orientados a los resultados, a la cohesión, innovación, enfoque en resultados entre otros aspectos más.

A continuación se plantea una tabla centrada en conclusiones como una herramienta que permita un mejor panorama de las mismas.

| Pasivos (Lo que se debe atender para la mejora del trabajo en equipo) | Activos (Lo que se realiza bien y debe seguir fortaleciendo) |
|--|--|
| Atender el factor de la confianza del trabajo en equipo con la finalidad de un enfoque sinérgico orientado al cumplimiento del objetivo. | Continuar reforzando el manejo efectivo del conflicto con la intención de ofrecer resoluciones ante las necesidades. |

| | |
|---|---|
| Orientar al trabajo en equipo hacia el factor de rendir cuentas, ya que esto es muy importante para el respeto de las tareas asignadas y el cumplimiento de los procedimientos. | Fomentar el factor del compromiso para la consecución en el cumplimiento e innovación de objetivos. |
| Se debe considerar el factor de orientación a resultados en el trabajo en equipo para asegurar el logro de las metas establecidas. | |

Es importante aclarar que para el desarrollo de este proyecto resultó vital la gran disponibilidad por parte del talento humano de la organización al igual de la actitud de apertura de los directivos.

El aprendizaje personal que obtengo de esta experiencia es el descubrir que el trabajo en equipo es esencial, al igual que la colaboración entre los integrantes de una Institución, no importa que tan a la vanguardia sea su tecnología o sus procesos, siempre está latente la necesidad de la colaboración para cumplimiento del objetivo en común, por lo que el fomentarlo y mantenerlo da un valor esencial para el desarrollo personal y profesional de cada integrante.

Capítulo 7. Recomendaciones

A continuación se enlistarán una serie de propuestas o estrategias orientadas a mejorar el trabajo en equipo de la organización. Es importante mencionar que las siguientes propuestas están centradas en las conclusiones planteadas con anterioridad:

1. Gestionar y desarrollar cursos, talleres y conferencias en relación al proceso de trabajo en equipo y sus implicaciones.
2. Continuar fomentando la cultura del diagnóstico de trabajo en equipo.
3. Rediseñar o reorientar los manuales de procedimientos y políticas, así como la socialización de los mismos.
4. Establecer sistemas de comunicación más eficientes.
5. Fomentar programas de consejería.
6. Difundir las metas y objetivos estratégicos de la organización entre el equipo de trabajo.
7. Fomentar dinámicas de integración y técnicas para la resolución de conflicto.

Bibliografía

Ascary A. Álvaro,(2007) "Diseños Experimentales en Psicología", Editorial Trillas, México D.F.

Robert S Winter, (2000) "Manual de Trabajo en equipo". Ed. Díaz de Santos, Madrid España.

John C. Maxwell, (2003) "Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo". Ed. Caribe, Miami FI (EE.UU).

Francesc Borrel, (2001) "Cómo Trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros", Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Peter R. Scholtes, (1991) "El manual de trabajo en equipo", Ed. Joiner, Wisconsin, EUA.

Bateman, T & Scouth, A, (2004) "Administración una ventaja competitiva". Ed. Mc Graw Hill 4ta edición, México D.F.

Robbins Stephen & Coulter Mary, (2000) "Administración". Ed. Prentice Hall 6ta edición, Naucalpan, Edo de México.

“Enfoques del equipo de trabajo” (en línea)
(http://www.wikilearning.com/curso_gratis/creatividad_e_innovacion_en_equipos_de_trabajo-ocho_enfoques_creativos_aplicados/16215-3)
Consulta 4 de octubre del 2009.

“Historia del trabajo en equipo” (en línea)
(<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>) Consulta 5
de octubre del 2009.

“Trabajo en equipo dentro de las organizaciones” (en línea)
(<http://www.eltrabajoenequipo.com/Organizaciones.htm>) Consulta 6 de
octubre del 2009.

“Definiciones de trabajo en equipo” (en línea)
(<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>) Consulta 7 de
octubre del 2009.

“Diferencias de equipo y grupo” (en línea)
(<http://www.eltrabajoenequipo.com/Grupovsequipo.htm>) Consulta 8 de
octubre del 2009.

Anexos

Anexo # 1

Fotografía de la organización.



Anexo # 2

Instrumento de aplicación.



U.A.N.L

SCANPAINT

Septiembre del 2009.

Encuesta: Perspectiva sobre la colaboración.➤ **Notas aclaratorias:**

- 1.- El presente instrumento tiene como objetivo conocer su sentir hacia el trabajo en equipo y la colaboración del mismo.
- 2.- Los datos que se obtendrán de la misma serán manejados a nivel confidencial y anónimo. Además serán utilizados para la mejora continua en los procesos.
- 3.- Es importante solicitarle que conteste el presente instrumento de una manera honesta y confiable. En caso de tener una duda favor de comentársela al aplicador.

I.- Datos Generales del informante clave.Edad: _____ Genero: M ó F Puesto: _____ Antigüedad en la institución:
_____**II.- Formulaciones específicas de comportamiento en equipo- colaborativo.**

Instrucción general: A continuación coloque el criterio numérico correspondiente a su opinión en la celda de lado derecho. Gracias.

1: Nunca, 2: A veces, 3: Siempre.

| Formulación: | Puntaje. |
|--|----------|
| 1. Los integrantes del equipo intercambian opiniones con efusión sin sentir la necesidad de auto -protegerse. | |
| 2. Los integrantes del equipo están dispuestos a trabajar con las áreas de oportunidad o comportamientos poco productivos. | |

| | |
|--|--|
| pero son rápidos en reconocer los logros de sus colegas. | |
|--|--|

III. Sección de formulaciones generales sobre trabajo en equipo

| Menciona dos fortalezas con las que cuenta tu equipo de trabajo actual. | Menciona dos aspectos que se deben mejorar en el equipo de trabajo actual. |
|---|--|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |

Observaciones: _____

