

INTRODUCCIÓN

En las empresas algunas actividades que se realizan tienen éxito y otras no. Es muy frecuente que sucedan conflictos entre los miembros de los grupos que conforma una entidad determinada.

Por esas razones, promover una mayor compenetración y compatibilidad de los miembros de los grupos, logrando mayor y mejor desempeño, es un propósito común. En muchas ocasiones, el desconocimiento de los elementos que se deben tener en cuenta para lograrlo, a partir de no conocer las interioridades de un tema tan complejo, impiden tales propósitos.

Por ello, el estudio de los equipos de trabajo se ha hecho cada vez más común y frecuente en el mundo empresarial actual.

Las nuevas tendencias laborales llevan a las empresas, cada vez más, a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual y necesaria. Cada día se presta mayor atención al hombre que integra los equipos de trabajo y genera las diferencias para la propia entidad. Para evitar el fracaso, en empresas como la nuestra, se piensa en la conformación de equipos para lograr mantenerla en el mercado con éxito, dado porque éste se muestra cada vez más competitivo y el papel del hombre es determinante.

Sin embargo, no es tan común encontrar verdaderos equipos de trabajo en las empresas. Esto se debe, entre otros factores, al hecho de que la formación de un equipo de trabajo es un proceso complejo y que requiere de tiempo para lograr su concreción.

Las organizaciones están compuestas por personas y estas, a su vez, conforman grupos, que resulta la estructura más pequeña dentro de la organización.

Un grupo se conforma por dos o más personas, que se relacionan entre sí. Pero la existencia de un grupo de trabajo no significa que existe un equipo de trabajo. El grupo de trabajo debe transitar por varias etapas de maduración y compenetración para aspirar a convertirse en un equipo.

En la relación entre los integrantes de un grupo se expresan los roles, los que constituyen la forma de comportarse las personas, y estos están influenciados por muchos elementos, entre los que se encuentran: la personalidad de cada

individuo, las expectativas que crean en los demás y la posición que van a ocupar dentro de la organización.

Los roles también están influenciados por los comportamientos aprendidos y la cultura organizacional, así que por la forma de manifestarse cada persona puede expresar un tipo específico de rol.

El conocimiento de los roles de equipo por parte de los miembros constituye una importante vía para aspirar al logro de la eficiencia en un equipo de trabajo. Un mayor conocimiento de los roles en un equipo contribuye positivamente al desempeño organizacional, ya que la organización se considera como un todo, por lo que cambios favorecedores en la eficiencia de las personas influyen en los resultados de los grupos y por tanto en las organizaciones.

Los equipos fracasan, en muchas ocasiones, cuando los roles están excesivamente representados, cuando existe ausencia de roles y cuando estos no se adecuan a la tarea que realiza la persona.

Existe otro factor que puede influir en la conformación de un equipo: la comunicación, pues todos los miembros del equipo deben comunicarse de una manera eficiente. Deben respetar los criterios de otros miembros, aunque no los compartan, tener buen hábito de escucha, lo que evita conflictos y malestar que entorpecen el desenvolvimiento del trabajo.

De igual manera se plantea que las organizaciones se parecen a quienes las dirigen en la medida que intentan impregnar y transmitir a sus subalternos elementos de perspectiva y comportamientos aprendidos de otras experiencias.

Se dice que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, por lo que conocer aspectos relacionados con el mismo puede resultar beneficioso para determinar si los miembros están influyendo de manera positiva o negativa en el propósito de llegar a conformar un equipo de trabajo en la organización.

El equipo de trabajo es un propósito que lleva mucho tiempo, pero si no se emprende la tarea y se realizan ajustes para funcionar como tal, cada cual trabaja independiente y olvida el propósito fundamental y casi único que debe primar para todos: cumplir el objetivo por el que se trabaja.

La clave del éxito entonces está en la habilidad de las personas para trabajar juntos eficazmente; la empresa y sus directivos deben saber cuáles son los factores que determinan el éxito.

Caracterización del objeto de estudio.

La entidad Servicios de Ingeniería Eléctrica Cubana S.A. (SIECSA), perteneciente a la Unión Eléctrica del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), está ubicada en el Municipio Plaza de la Revolución en La Habana. La conforman 15 trabajadores.

Es una sociedad mercantil con capital 100% cubano que tiene como objeto social exportar servicios técnicos especializados en el exterior o en Cuba, relacionados con el sector electroenergético.

Se desenvuelve en la actividad del comercio exterior y tiene, como objetivo estratégico, incrementar progresivamente los ingresos en divisas al país, en consonancia con los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el Partido y el Gobierno.

Descripción de la situación problemática

A pesar del pequeño grupo de personas que conforman el colectivo de trabajadores de SIECSA y de estar definidas claramente las tareas de cada miembro, se suceden eventos que denotan la no existencia de un equipo de trabajo y que se avanza poco en función de ello, a pesar de la voluntad de la dirección de la entidad y de algunos miembros del grupo que se empeñan en que es posible lograrlo y que, además, es condición indispensable para poder cumplir y vencer, en una pequeña empresa como SIECSA, los retos que tiene ante sí y hacerlo con eficacia y eficiencia.

Los eventos que suceden y que conforman la situación problemática en la entidad se describen a continuación:

- ✓ Frecuentes incidentes y comportamientos que demuestran la no existencia de unidad real en el colectivo.
- ✓ No se logra la sinergia esperada ni la comunidad real de propósito.
- ✓ Falta de comunicación efectiva entre miembros del equipo.
- ✓ Rasgos de desmotivación en miembros del colectivo.

Por lo antes expuesto se plantea como problema de investigación el siguiente:

“¿Cómo conformar un equipo de trabajo en SIECSA?”

Para solucionar este problema nos planteamos los objetivos siguientes:

Objetivo General

1. Diseñar un Programa de Acciones que fomente la formación de un equipo de trabajo en SIECSA.

Objetivos Específicos

1. Análisis teórico-crítico sobre la formación de equipos de trabajo en las organizaciones empresariales.
2. Identificar las características del grupo de trabajadores de SIECSA.
3. Establecer las bases del Programa de Acciones para convertir el grupo de trabajadores de SIECSA en un equipo.

Hipótesis:

Si se identifican las características actuales del grupo de trabajo en SIECSA será posible elaborar un Programa de Acción para la formación de un equipo de trabajo.

Método empleado:

Se realizó una investigación descriptiva explicativa en el grupo de la entidad SIECSA en el periodo comprendido de septiembre de 2013 a abril de 2014, para lo que fueron aplicadas las siguientes técnicas:

1. Inventario de autopercepción
2. Cuestionario de Normas y Valores organizacionales
3. Test de capacidad de escucha
4. Test ¿Sabe Ud. escuchar?
5. Cuestionario de comunicación interpersonal
6. Test etapas de la vida del grupo
7. Test de motivación de McClelland
8. Test de Neimer para diagnosticar el grado de cohesión grupal
9. Cuestionario de autoevaluación de tema de motivación
10. Test estilo de liderazgo. El grid administrativo.
11. Encuesta sobre tipología individual

Estructura de la Tesis:

Este trabajo se estructura en una introducción y tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En la Introducción se ofrece una panorámica de la importancia de los equipos de trabajo para el logro de la eficiencia empresarial, se definen las variables en las que se profundizarán en el trabajo, se describe la situación problemática, se plantea una hipótesis, y se determina el objetivo general y los específicos a los cuales se dará salida.

En el Capítulo I se abordan los elementos teóricos de cada variable y del objeto de estudio, a partir de un análisis crítico de la bibliografía estudiada.

En el Capítulo II se describen el marco metodológico y las herramientas que se emplearon para el diagnóstico. Se describe brevemente el objeto de estudio y se determina la muestra. Se realiza la exposición de la información obtenida y se exponen conclusiones preliminares del diagnóstico que se realizó.

En el Capítulo III se realiza el análisis integral de los resultados obtenidos y se plantea el Programa de Acción para lograr el equipo de trabajo en SIECSA.

Justificación:

Teniendo en cuenta que en el mundo actual los equipos de trabajo constituyen prioridad para obtener los resultados que se trazan las empresas, se propone realizar este estudio y trazar acciones en una estrategia para convertir el grupo de SIECSA en un equipo de trabajo y de esta manera facilitar los resultados de la empresa.

CAPÍTULO I

LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU IMPORTANCIA PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para abordar teóricamente los aspectos más relevantes en relación al tema de la formación de equipos de trabajo y su importancia en poder lograr una eficiente gestión empresarial en la actualidad es necesario, en primer lugar, profundizar en las variables principales que serán objeto de estudio y que a continuación relacionaremos:

1. Grupos y equipos de trabajo.
2. Rol.
3. Comunicación.
4. Liderazgo.

Se abordan seguidamente cada una de estas cuatro variables.

I.1 Grupos de trabajo: un enfoque en el entorno organizacional.

Un aspecto que, por su importancia, merece ser el primero que se aborde es la necesidad de distinguir entre los conceptos de grupo y de equipo de trabajo.

La existencia de un grupo de trabajo no indica, de por sí, la existencia de un equipo de trabajo. Sin embargo, la existencia de un equipo de trabajo sí incluye en sí mismo la existencia del grupo.

Se presentan a continuación diferentes conceptos de grupo de trabajo.

Una de esos conceptos que el autor considera más simple, general y concreto, es el que da Robbins (1996): “Se considera un grupo de trabajo a dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común” ¹.

Relativo a los conceptos de grupo también, de una manera más profunda, Shein (1972) destaca que “...es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como grupo” ².

Katzenbach (2000) manifiesta que un grupo de trabajo es “cualquier grupo de personas que se reúnen para alcanzar un propósito común o una serie de resultados”³.

Pudiera resumirse que un grupo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que interactúan con el objetivo de alcanzar metas particulares.

Muchos de los conceptos que existen sobre grupos de trabajo, coinciden en algo común y es: para que se pueda hablar de un grupo tiene que haber como mínimo dos personas.

El primer paso para aprender a manejar los grupos de trabajo de manera efectiva es llegar a conocer sus características, es decir, la manera o forma en que se desarrollan los papeles de liderazgo, sus normas y su cohesión, así como la comunicación entre sus miembros.

Un aspecto relevante es la existencia de grupos formales e informales. Los grupos formales son creados deliberadamente por la administración y se hacen cargo de actividades específicas para contribuir a que la organización consiga sus objetivos.

Estos grupos constituyen la base organizativa más pequeña y fundamental de todas las organizaciones empresariales.

El informal es aquel que se forma, de manera espontánea, por dos o más integrantes de un mismo grupo o de otros diferentes y que se unen por disímiles razones. Estos grupos informales pueden constituir elementos positivos o negativos en función de los propósitos particulares de cada uno y de la habilidad con que la gerencia sepa aprovecharlos en función del objetivo empresarial.

Se denomina grupo de mando al tipo más común de grupo formal, que incluye a un gerente o directivo y a dos o más empleados subordinados a él. De hecho, la estructura formal de las organizaciones consiste en una serie de grupos de mando superpuestos.

Un aspecto que distingue a un grupo de un equipo es que la responsabilidad en el grupo no es colectiva sino individual, así como también lo son las metas.

Otra característica común en grupos de trabajo es la existencia de un líder.

El líder dirige al grupo hacia la obtención de los objetivos y metas que se pretenden lograr. Dentro de su papel como formador y conservador del grupo, el

líder intenta satisfacer las necesidades sociales del grupo alentando sus sentimientos de solidaridad. Por ejemplo, un directivo de un grupo que ayuda a resolver un problema relacionado con algo fuera del trabajo entre sus subalternos, estará actuando en su papel de conservador. El ejercicio correcto de este papel le permite al líder mantener a sus miembros unidos al grupo por largos periodos de tiempo.

El líder ideal de grupo desempeña ambos papeles permitiendo al grupo funcionar con un alto grado de efectividad. Sin embargo, en la práctica pocos líderes pueden realizar ambos papeles igualmente bien, por tanto se necesita una segunda persona en el grupo para cubrir el hueco haciéndose cargo de las funciones que se descuidan por el líder que con mucha frecuencia es papel de conservador.

En un grupo de trabajo los miembros pueden tener o no el mismo rol. A sus integrantes no los une solo la interconexión de sus roles, sino también otras cosas.

Con el tiempo, los integrantes de los grupos crean sus propias normas. Estas normas no son nada más que las expectativas acerca de cómo se comportaran ellos y el resto de los integrantes ante determinadas situaciones y de manera cotidiana. Algunas de estas normas son copiadas de la sociedad en general, como convenciones establecidas por sí mismas, como pueden ser el vestir adecuadamente en el trabajo, o no llegar tarde en las mañanas a pesar de las dificultades que para ello se interpongan. Otras normas suelen ser particulares del grupo en cuestión o determinadas por sus fines especiales y particulares.

Cuando un miembro del grupo rompe alguna de las normas, los otros integrantes suelen ejercer presiones sobre este para que acate las mismas. Los métodos para obligar al cumplimiento pueden ser disímiles y pueden ir desde el ridiculizar al infractor, hacerlo objeto de indirectas o bromas, hasta el relegarlo o apartarlo del grupo o sus actividades poco a poco. En ocasiones extremas pueden surgir incluso discusiones y hasta agresiones físicas por violaciones serias que pudieran perjudicar en mayor medida directamente al resto del grupo.

La conformidad con las normas puede ser muy útil; ya que puede propiciar el tiempo para que los jefes se concentren en otras actividades de carácter más estratégico o de superación. Pero no se puede confiar en esto ya que la conformidad con las normas puede ser negativa si frena la iniciativa y la innovación en el grupo, retrasando de esta forma el funcionamiento y sobre todo su desarrollo.

Una característica muy importante de los grupos es la cohesión del grupo, que es un indicador de cuanta influencia puede tener el grupo sobre sus miembros individuales, es decir, cuán importante es el grupo para sus integrantes y hasta donde son capaces de subordinarse y cumplir espontáneamente sus normas y su administrador.

Puede definirse la cohesión como la solidaridad y sentimientos positivos que sienten los individuos por su grupo. 4

Mientras mayor cohesión tenga un grupo, es decir que, con más intensidad sientan sus miembros que pertenecen al grupo en sí, mayor va a ser la influencia que el propio grupo ejerza sobre ellos. Si los miembros de un grupo se sienten muy atados, comprometidos con él, no serán propensos a violar o incumplir sus normas.

Los grupos con alta cohesión tienen menos tensiones y hostilidades y menos malentendidos y conflictos que los grupos menos cohesionados.

Varios estudios también han demostrado que los grupos más cohesionados suelen obtener mejores resultados que otros grupos con menor cohesión, que con mucha frecuencia padecen problemas de comunicación y cooperación.

Usando un término puesto de moda en los últimos tiempos pudiera hablarse de sentido de pertenencia lo que sin duda, si se trata de grupos, sería precisamente el sentimiento que invadiría a los integrantes de un grupo altamente cohesionado.

Existen diferentes métodos utilizados por las empresas para aumentar la cohesión de los grupos dentro de los cuales pueden citarse la competencia o emulación entre ellos dentro de la propia organización y con labores similares o la organización de eventos deportivos, culturales o recreativos entre grupos de trabajadores para crear esa compenetración espontánea que suele surgir entre las personas en los mismos.

También se han utilizado otros métodos de estimulación material que han demostrado su eficacia cuando son correctamente aplicados y con la participación de la opinión de los miembros del grupo. Pero cuando estos sistemas se aplican de manera arbitraria o injusta, lejos de convertirse en un elemento aglutinador, puede actuar de manera totalmente inversa y crear conflictos tales que separen o desagrupen a sus miembros.

Por último puede decirse que para que un grupo logre convertirse en equipo, debe transitar por varias etapas en su vida.

Estas etapas son 4 y aparecen descritas en el siguiente recuadro, así como también las características principales de cada una de ellas:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tratan de conocerse entre sí • Se comienza a entender la magnitud del problema que los une. • Los objetivos no están totalmente claros. • Predominan los intereses personales.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Todos quieren conocer los objetivos. • Se delimitan los roles. • Se evidencian grupos informales. • Existe competencia. • Deficiente escucha. • Predominan metas individuales. • El jefe juega un papel importante.
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Predominan los objetivos comunes. • Mejora la comunicación y cooperación. • Aumenta el sentimiento de pertenencia. • Las personas son capaces de controlar su ego.
MADURACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros han hecho suyos los objetivos. • Alto sentido de pertenencia y cooperación. • La creatividad es alta. • Hay interacción, interdependencia e interconexión de roles. • No existe antagonismos entre grupos. • Existe responsabilidad y confianza mutua.

Las etapas de desarrollo de los grupos no transitan por sí mismas de manera espontánea y requieren de un tiempo. Es necesario determinar en cual etapa está el grupo y trabajar intencionadamente para lograr avanzar hacia la etapa superior si se pretende realmente llegar a contar con un equipo de trabajo.

Una ventaja de solucionar problemas en grupo es por ejemplo que en un grupo suelen surgir no solo una, sino varias ideas para solucionarlos y en esa fecunda creación es donde precisamente surgen las mayores probabilidades de encontrar la mejor.

Esto puede ser producto de contar con la vasta experiencia acumulada de todos sus miembros, que resulta imposible puedan estar en una sola persona. La especialización no puede ser capaz de encontrar soluciones integrales como lo

puede un grupo de especialistas de diferentes ramas, con visiones también distintas, que tratarán de buscar otras aristas que pasarían inadvertidas para uno solo.

Por último es también lógico entender que es mucho más fácil implementar una tarea que ha sido “ideada” por todos y que por ende no es preciso explicar tanto y también se realizará mucho más fácil y eficazmente entre todos.

I.2 Equipos de trabajo: una necesidad actual para el éxito

Un estadio superior del grupo de trabajo lo constituye el equipo, el que se refiere a un conjunto de personas que tienen un cúmulo de conocimientos y destrezas que comparten de manera que se comprometen y trabajan juntos con gran responsabilidad en vistas a lograr objetivos comunes.

Desde hace tiempo se considera que un equipo de trabajo puede generar bastantes beneficios a la organización al realizar un proyecto, una actividad, una tarea o alcanzar un objetivo.

Con frecuencia se escuchan frases como “juntos si podemos” o uno más viejo aún como es “varias cabezas piensan mejor que una” que ponen sobre el tapete esta realidad, pero más allá de esta concepción, meramente popular, es raro encontrar que en el entorno empresarial se desarrolle, de una manera intencionada y en forma rigurosa, la conformación de equipos eficientes de trabajo.

Después de analizar varias situaciones que se han presentado en diversas organizaciones de nuestro entorno empresarial y revisado lo expresado sobre el tema por varios investigadores, se pueden definir ciertas relaciones importantes que se deben tener en cuenta al momento de pretender formar equipos de trabajo y que, a su vez, estos sean altamente eficientes.

Las empresas se han visto enfrentadas con el paso del tiempo a un cambio en su estilo de organizarse y a ser más flexibles para poder, de esa manera, responder a las demandas del cambiante medio y el entorno.

Se plantea que, para aumentar la productividad y eficacia de las personas, se incorpora a la vida empresarial el equipo de trabajo, por lo que este ha surgido más por una necesidad del medio circundante, que por un deseo propiamente.

Lograr una mayor productividad de las personas debido a un mayor conocimiento, devenido este, entre otros factores, por el propio intercambio en el equipo,

repercute sin lugar a dudas positivamente en la disminución de los costos de las empresas facilitando su permanencia y competitividad en el mercado.

Además, el equipo de trabajo incrementa la motivación personal de los individuos y las expectativas laborales al interior de las organizaciones.

Desde los inicios de las organizaciones se ha visto cómo la persona es el recurso más importante que tienen las empresas para poder adaptarse a las nuevas tendencias.

Poder implementar innovaciones en las industrias es un imposible sin la colaboración de la herramienta base, el ser humano.

Robbins (1996) dice que la popularidad de los equipos se debe a que “típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se hacen requieren habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para cumplir con eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.”⁵

En los equipos se genera una noción de pertenencia, o sea, tener una "conciencia" de formar parte de la organización. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación y constituye una de las motivaciones de los individuos según la conocida teoría de Maslow.⁶

Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada uno de sus integrantes y se alcanza mayor productividad, resultando la sinergia el resultado más significativo, entendiendo por sinergia la cooperación entre todos y la obtención de resultados aún mayores a la sumatoria de los esfuerzos de cada uno, así como la priorización de los objetivos colectivos por encima de los individuales.

El ritmo de trabajo aumenta al estar más motivados por no trabajar solos y la cooperación ocupa un lugar muy importante en la labor diaria.

Blanchard, K. (2006) destaca que es necesario compartir tres cosas para que en una empresa se comience a trabajar en equipo:

1. Compartir la información: Referido al hecho de ofrecerle toda la información a los trabajadores sobre el estado, estrategias a seguir, todo lo relacionado con la entidad de manera que puedan tomar la iniciativa, ofreciéndoles de esta manera confianza y respeto.
2. Compartir responsabilidades: Permitir la complementación de los trabajadores, reunirlos de manera que puedan compartir criterios, así como hacer que los trabajadores especializados tengan mayores responsabilidades.
3. Compartir los beneficios: Valorar el trabajo realizado por todos de manera que todos queden recompensados, recibiendo un incentivo por su trabajo y por el esfuerzo en equipo.

Los autores Katzenbach y Smith (1993 en “The Discipline of Teams”) plantean que un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.⁷

Por su parte Robbins (1996) considera que los equipos de trabajo, son grupos formales integrados por individuos interdependientes que son responsables para alcanzar una meta.

Una terminología de equipo mucho más integradora con la cual se concuerda plenamente es la que plantea Katzenbach (2000) quien considera que “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”⁸.

De esta forma podemos ver que los conceptos de grupo y equipo no están desligados, sino que responden a momentos o etapas distintas de las interacciones de las personas, momentos que tienen características diferentes, es una visualización desde la organización que enfatiza el desempeño y cumplimiento exitoso de las metas.

Para Surdo, E. (1997) las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos y nada más, mientras que en los equipos reconocen su interdependencia para alcanzar las metas y objetivos que se han establecido, asumiendo una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que forman parte.

Robbins, S (1996) define teóricamente tres tipos de equipos fundamentalmente:

- ✓ Equipo solucionador de problemas: se reúnen para analizar formas de mejorar la calidad, eficiencia y el ambiente de trabajo. Los miembros comparten ideas.
- ✓ Equipos de trabajos autoadministrados: solucionan problemas, implantan soluciones y asumen toda la responsabilidad de los resultados. Seleccionan a sus miembros y hacen que cada uno evalúe el desempeño del resto.
- ✓ Equipos transfuncionales: Lo conforman empleados de distintas áreas con más o menos el mismo nivel jerárquico y se unen para desarrollar una tarea.

Permiten intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

En el estudio de estos elementos es necesario diferenciar dos conceptos: equipo de trabajo y trabajo en equipo que tienden a confundirse al referirse a ellos y son conceptos totalmente diferentes:

- ✓ Equipo de trabajo: conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir determinada meta u objetivo bajo la conducción de un coordinador. Se refiere a las personas.
- ✓ Trabajo en equipo: estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Se refiere a los métodos.

El trabajo en equipo es la integración de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas el cual requiere que las responsabilidades sean compartidas por los miembros. Además necesita que las actividades sean coordinadas y que los programas tengan un objetivo común.

Aprender a trabajar como equipo de manera adecuada es difícil debido a que se deben adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el adecuado desempeño de su labor.

Para que pueda existir un verdadero equipo de trabajo existen distintos aspectos como un liderazgo efectivo donde se tomen en cuenta los intereses de los integrantes, por lo que promover canales de comunicación tanto formales como informales tratando de eliminar las barreras comunicacionales es un elemento importante para este tipo de gestión, así como la existencia de un ambiente de trabajo armónico que promueva la participación de los integrantes.

Es de gran importancia que cada integrante del equipo que desempeñe una labor dentro del mismo, sea reconocida, apreciada o valorada por cada integrante, por supuesto partiendo del hecho que dicha actividad, para comenzar, ha sido de la plena satisfacción del mismo integrante que desempeñó dicha labor.

Esto está íntimamente relacionado con el hecho de conocerse y a la vez conocer a los demás miembros de su equipo, las habilidades que tienen y que motivaciones los incentiva, aspecto que requiere de un tiempo para que pueda concretarse.

En varias situaciones el hecho que los compañeros de equipo valoren el trabajo de los otros y, además, lo autovaloren, hacen que el nivel motivacional sea aún mayor, así como el de todos los integrantes del equipo que querrán hacer lo mismo.

Es muy importante dentro de esta relación el desarrollo de lo que se llama inteligencia emocional que no es más que la aplicación de métodos enfocados a las personas y a las relaciones interpersonales.

Es preciso observar la relación empatía-confianza, debido a que, para formar un equipo, es importante que entre sus integrantes exista una buena relación en sus labores, no quiere decir que sean amigos íntimos, sino simplemente que se entiendan en cuanto a su posición frente al trabajo, se respeten y se aprecien por lo que son.

Adicionalmente a esto se encuentra bastante relacionado con los equipos, el concepto de confianza en las labores que desempeña cada uno de sus miembros, ya que si no existiera esa confianza, sería bien difícil alcanzar los objetivos en el tiempo establecido, pues no estarían seguros que las labores encomendadas a cada uno se realice o se haya realizado bien y orientadas a los mismos objetivos.

Cada miembro debe tener bien claro la importancia de su trabajo y su incidencia en la consecución de los objetivos de equipo.

Del mismo modo, existe la relación compromiso-comunicación, que indica que al conformar un equipo de trabajo se tiene que asegurar que haya una cantidad suficiente de canales de comunicación, de tal forma que cada uno de los integrantes reciba de manera clara, sin ruidos ni distorsiones y de manera fluida, los objetivos que deben alcanzar en un tiempo determinado y para lo cual fue creado el equipo en cuestión.

El conocimiento y entendimiento de estos objetivos hace que los integrantes del equipo desarrollen ese sentimiento de compromiso que se necesita para se produzca un efecto sinérgico positivo.

Pero lamentablemente no basta con todos estos aspectos si los integrantes del equipo no son capaces o no pueden, por sus habilidades y características personales acometer las tareas y desempeñarse en sus respectivas funciones. Es decir, es necesario que cada cual juegue su rol y como en un equipo deportivo, es necesario realizar varias labores además de cubrir una posición determinada.

El comportamiento de un individuo no es el mismo una vez que comienza a formar parte de un equipo. La importancia de los roles que juegan las personas en un equipo es de vital importancia, por tanto, se analizarán en el siguiente acápite.

I.3. Los roles de equipo.

En las organizaciones laborales se producen en el hombre, durante la ejecución de las tareas en su puesto de trabajo, complejos procesos psicológicos debido a las condiciones existentes en ellas y también debido a las exigencias que se le imponen.

Las condiciones del trabajo y las demandas del mismo, configuran una unidad en la actividad laboral en donde se hallan elementos objetivos y subjetivos, los cuales marcan la actividad y el éxito laboral.

Las organizaciones "...son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente"⁹.

"La organización es el escenario donde a través de la relación Hombre-Trabajo se ponen de manifiesto disímiles procesos psicológicos dando lugar a la subjetividad organizacional"¹⁰.

Los resultados del trabajo no sólo dependen de las exigencias por la tarea laboral a desempeñar, sino también de las modificaciones del status y sentimientos que

surgen en el trabajador mediante la actividad laboral, además de los roles que se ocupan y las expectativas que se tienen respecto a esa persona.

Los psicólogos Daniel Katz y Robert L. Kahn destacan que el rol es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, puede entenderse que la organización está constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos que la integran. En el desempeño laboral existen varias tareas en función de las capacidades de los individuos y las competencias que la misma requiera en función de sus exigencias.

Se puede realizar una distinción de las funciones a realizar. Hay actividades que requieren una mayor capacidad de estructuración de la tarea y conocimiento específico en una actividad (capacidad técnica); otras necesitan una coordinación mayor al tener que realizar trabajos colectivos, donde necesariamente la tarea de una persona depende de otra, por lo que la capacidad de interrelación debe ser superior (capacidad humana); y un tercer grupo donde las personas son capaces de realizar una integración de la organización percibiéndola como un todo, capaces de proyectar su estrategia organizativa (capacidad intelectual).

Estas características de los distintos grupos y las relaciones que se dan dentro de ellos y entre ellos conforman la cultura organizacional, determinando valores, normas, formas de actuación y particularmente los roles que los miembros esperan que cada quien desempeñe en función de las expectativas del puesto.

La cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas. “La cultura organizacional es un producto del proceso histórico de construcción social de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados por las personas moldean la conducta de esas personas....”¹¹.

En los grupos y equipos de trabajo las personas tenderán mayormente a una forma de actuación influenciada, no sólo por sus características personalógicas, sino además por los valores y las visiones compartidas que tengan en la organización.

En los conceptos expresados por varios autores se puede apreciar, de un modo u otro, la influencia que esto tiene en la conducta de las personas.

Uno de estos conceptos es el de Edgar Schein, quien declara que la cultura es “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación

externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”¹².

Se considera esto porque como está expresada, de manera implícita declara que la cultura es producto de la interacción humana, o sea, “de las interrelaciones que establecen los individuos dentro de un grupo (integración interna) y también en las relaciones de los individuos desde los diferentes grupos (adaptación externa)”¹³.

El autor considera que lo que se produce se una interacción mutua entre ambos, que todas esas influencias se concretan o reflejan, a fin de cuentas, en los comportamientos y roles de las personas en el grupo y estos mismos a su vez van consolidando o cambiando los valores y las visiones y el modelo de la organización misma con el tiempo.

Partiendo de todo esto se considera que resulta importante conocer los roles que juegan los miembros del equipo para comprender el accionar de este último.

El término roles de equipo es relativo a la manera en que las personas se comportan de manera individual con otros, manifestando ciertos comportamientos tipo que se engloban y constituyen la base de distintas teorías de los roles de equipo.

El origen del término de rol se halla en la palabra "rótula" (metáfora tomada del Arte Teatral Clásico), pieza alrededor de la cual se enrollaba el pergamino en el que estaba escrito el papel que iba a representar el actor.

En la Teoría de los Roles se considera que la conducta social de un individuo es debido al papel o a los papeles que la persona tiene asignados, ya sea por imposición social o porque voluntariamente decide ejercer un determinado rol para la adaptación al medio. El papel o los papeles ejercidos por un individuo son consecuencia de sus características personales como individuo, entre otros factores.

Los antecedentes de las teorías de los roles se encuentran en las disciplinas de la Psicología y la Sociología. El autor Rommetveit (1955) considera que el concepto es el punto teórico de articulación entre ambas disciplinas. Es muy probable que por esa razón se haya visto enriquecida por aportaciones de diversos orígenes¹⁴.

Uno de los principales expositores fue Ralph Linton en la década del 50, quien planteó la Teoría de los Roles, donde consideraba que la estructura de la sociedad

proporciona las posiciones donde los individuos desempeñan papeles específicos. Al desempeñarlo las personas resuelven expectativas normativas de otras las cuales son sin embargo aprendidas en la socialización y cambian durante el curso de la vida ¹⁵.

Kahn y otros (1964) plantean que la teoría del rol sostiene que los individuos en las organizaciones ocupan puestos que se vinculan con un conjunto de actividades que constituye el rol del individuo que ocupa ese puesto. Este papel y las presiones que genera el mismo fueron determinados por estos autores como fuentes importantes de tensión psicológica en las organizaciones, identificando diversas manifestaciones de conflicto como consecuencia de los roles. Destacan que el conflicto puede generarse entre los distintos emisores, dentro de un mismo emisor y entre distintos roles como resultado de la sobrecarga de trabajo en el rol y como consecuencia de la ambigüedad existente en el mismo.

Morton Deutsch tomando como base a los autores Katz y Kahn presenta en su libro “Teorías en Psicología Social” publicado en 1970 las definiciones más usadas para este concepto considerando:

- Rol prescrito: Es el sistema de expectativas que existen en el mundo social que rodean al ocupante de una posición, expectativas referentes a su comportamiento hacia los ocupantes de otras posiciones.
- Rol subjetivo: Son aquellas expectativas específicas que el ocupante de una posición percibe como aplicables a su propio comportamiento cuando interactúa con los ocupantes de otra posición.
- Rol desempeñado: Se refiere a los comportamientos manifiestos específicos de la persona que lo desempeña cuando interactúa con los ocupantes de alguna otra posición.

Expertos en desarrollo, cambio y comportamiento organizacional consideran a los roles y las tareas como puntos clave que permiten diferenciar los distintos niveles de efectividad y eficiencia que alcanzan las empresas.

Shein en 1972 plantea que “quizá la definición más adecuada fuese la de papel, en el sentido de reparto de papeles en una obra de teatro... un rol es el puesto que un individuo ocupa en una organización y ello supone una serie de funciones y, por otra parte, un escalón en una jerarquía...lo importante es que el rol en sí mismo es independiente de la persona que lo ocupa, aunque claro está una persona puede modificar el contenido del perfil de un rol, y viceversa” ¹⁶.

Varios autores consideran entre las mejores descripciones sobre la teoría del rol la de Jeffrey Pfeffer en su obra "Organizations and Organization Theory" de 1982.

Pfeffer plantea que las personas se adaptan a las expectativas y exigencias de otros, las cuales no considera sean sólo exógenas, sino que también emergen de la tecnología y de tareas inherentes a la división del trabajo planeadas para realizarlo. Destaca cómo esta perspectiva centrada en el rol fortalece la postura que sugiere la implementación de cambios a través de trabajar con grupos y equipos de trabajo en lugar de aquellos que centran su interés en el individuo en particular. En base a estos supuestos Dyer (1977) declara que la formación de equipos y trabajos centrados en el grupo aceptan la índole decisiva de los roles y las presiones de rol en la determinación de actitudes y comportamientos dentro de las organizaciones.

Las organizaciones deben en gran medida su propia existencia a la figura del rol y es muy difícil imaginar que una entidad dedicada a producir, comercializar y cobrar productos y servicios, pueda llegar a hacerlo eficientemente, sin la existencia de roles.

Pero sin duda, la teoría más completa y difundida de los roles es la desarrollada por el Dr. Meredith Belbin la que se abordará a continuación.

I.3.1 Teoría de Meredith Belbin.

Los comportamientos que caracterizan los roles están influenciados por factores de la personalidad, comportamientos aprendidos, capacidades técnicas y conocimientos de la tarea, además de habilidades para la satisfactoria ejecución de alguna actividad. Influyen también en ellos los valores y la experiencia, dando como resultado un conocimiento que también influye.

El valor de la teoría consiste en el hecho de permitir a todos, equipo e individuos, beneficiarse del conocimiento de todos y por supuesto, permitir así una mayor adaptación al medio. Además, constituye una de las teorías más operativas con que se cuenta para el análisis e integración eficaz de los equipos de trabajo.

El Dr. Meredith Belbin (1993) expositor de esta teoría define al rol de equipo como: "Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente."

La teoría surge de un estudio realizado a varios equipos, tanto ganadores como perdedores que competían en juegos de gestión realizados en Inglaterra en el Henley Management College. A los directivos se les aplicaban varios test psicotécnicos, luego se les ubicaba en un equipo logrando distinta composición. Cuando transcurrió el tiempo se fueron identificando ciertos patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos y a estos patrones (roles) se les adjudicaron nombres.

Es una teoría sostenida por una base sólida desde el punto de vista experimental y por más de 25 años de trabajo. La validez y fiabilidad de estos estudios y del propio inventario se recogen en el Journal of Occupational and Organizational Psychology (1995), son estudios realizados por V. Dulewicz y supervisados por M. Belbin.

Se definen nueve roles de equipo y la presencia de los mismos en un equipo no exige que esté compuesto necesariamente por nueve personas pero sí que, cualquiera sea el número de personas, los nueve roles estén representados debido a que una persona puede representar más de un rol. Se desarrolla conjuntamente con la teoría un inventario que ayuda a conocer los roles de las personas. La validez del test depende de la crítica que tengan los encuestados sobre sí mismo.

Para las personas el conocimiento de los roles de equipo es importante pues ayuda a comprender la propia identidad en términos de roles de equipo, gestionar los puntos fuertes y débiles, aprender a desarrollar los roles, proyectar la imagen personal de la mejor manera posible y sobre todo trabajar de manera más eficaz.

Para un equipo de trabajo conocer los roles de los miembros y compartirlos conlleva a un mayor entendimiento entre las personas y que las expectativas sean más reales, razón por lo cual es menos probable que se produzcan decepciones. Los roles de equipo principales de una persona son los que más aprecian las otras debido a que el desempeño es mejor por ser las funciones y habilidades donde con una mayor probabilidad se alcanza el éxito. De la misma manera las personas tienen una tendencia de no realizar los roles en los que pueden no tener un desempeño tan exitoso, evidenciando un rol “evitado”.

Meredith Belbin plantea un modelo mediante el cual se pueden ver los factores que determinan el comportamiento de los roles y su interrelación.



Belbin, 1993.

1. Factores psicológicos que subyacen al comportamiento, especialmente extroversión – introversión y alta – baja ansiedad.
2. Una gran habilidad mental puede eclipsar la personalidad y generar un comportamiento excepcional.
3. Los valores poseídos pueden generar un conjunto particular de comportamientos.
4. El comportamiento puede depender de factores presentes en el entorno más inmediato.
5. La experiencia personal y los factores culturales pueden transformar al comportamiento en convencional. También el comportamiento a menudo se adapta a la experiencia y a las convenciones.
6. Aprender a desempeñar el rol en un momento determinado mejora la versatilidad personal.

Anteriormente se destacaba la influencia de los factores objetivos y subjetivos en la consecución de la actividad y en este esquema se hace referencia a la influencia de factores que influyen en el comportamiento del hombre a la hora de desempeñarla.

Intervienen valores de la organización, normas establecidas, expectativas para la ejecución de la actividad que tengan los demás sobre ese puesto y disímiles factores que, según Belbin, influyen en el comportamiento final al ejecutar un rol determinado, preferiblemente uno que no sea evitado, pues las personas saben, según sus características, los roles con los cuales pueden tener éxito o fracaso y temiendo a este último, ejecutan un rol más afín a sus características.

Los roles se desarrollan, maduran e incluso pueden modificarse con la experiencia y formación. Se pueden ver roles como respuesta a necesidades que una situación demanda del sujeto. Uno de los comportamientos que puede manifestarse es “sacrificar un rol”. Resulta cuando por determinadas razones no se puede desempeñar el rol preferido, sea porque otra persona lo está desempeñando o porque hay carencia de un buen ejemplo de un determinado rol.

En la teoría se caracterizan nueve roles que se agrupan en tres categorías:

- ✓ Roles mentales: cerebro, monitor – evaluador y especialista.
- ✓ Roles sociales: investigador de recursos, coordinador y cohesionador.
- ✓ Roles de acción: impulsor, implementador y finalizador.

1.3.1.1 Características de los roles de equipo.

1. CEREBRO (CE).

Son la principal fuente de ideas en el equipo. Proporcionan ideas importantes para que los demás trabajen, de ahí que su labor principal sea al inicio del proyecto o cuando está detenido y es necesario pensar y mostrar alternativas inteligentes, aunque sus ideas en ocasiones pueden verse carentes de práctica y extremas. Su arma principal es la imaginación, mostrando tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución.

Prefieren trabajar en solitario manteniendo distancia del resto y se muestran algo introvertidos, mostrando dificultad para entenderse con otros que no son iguales a ellos. Suele ser muy directo, por lo que se puede buscar problemas con otros al criticar sus ideas. Reaccionan fuertemente ante la crítica y el halago. No se recomienda que muchas personas con este rol preferido trabajen juntas ya que el tiempo lo utilizan demostrando la superioridad de una idea sobre otra.

2. MONITOR - EVALUADOR (ME)

Personas con dificultades ante las respuestas emocionales ya que son poco demostrativos en esta área. Suelen ser lentos para decidir porque piensan detenidamente los pro y los contra, destacándose por su habilidad de análisis, de ahí que puedan ocupar cargos directivos. Son fiables, con una alta capacidad para

la crítica, emitiendo juicios bien razonados, objetividad y mostrándose como el punto intermedio entre las ideas del cerebro y la fuerza del impulsor. Son poco imaginativos y espontáneos, con falta de tacto para expresar sus análisis y conclusiones. Debido a su alto criticismo pueden herir la sensibilidad del equipo.

3. ESPECIALISTA (ES)

Analizan desde todos los puntos de vista las ideas que se presentan, tanto internas como externas, tomando en cuenta su viabilidad y adecuación a los objetivos. Emiten juicios de manera prudente utilizando un alto razonamiento crítico. Su labor es proporcionar el despliegue de sus habilidades en la materia llegando a ser expertos por la dedicación a su actividad. Como jefes, al dominar perfectamente su área de trabajo hacen que las personas sientan mayor respeto hacia ellos. Dedicados al trabajo, presumen de ser expertos y tener muchos conocimientos, se dedican a mostrarse como buenos profesionales defendiendo siempre su área de trabajo. Por lo general muestran poco interés hacia los demás.

4. INVESTIGADOR DE RECURSOS (IR)

Exploran los recursos del exterior y establecen contactos que pueden ser útiles. Exploran informaciones, el desarrollo, ideas y oportunidades que ofrece el exterior. No generan por sí mismos ideas originales sino que captan ideas de otros para desarrollarlas. Extrovertidos y por esto muchos los quieren, mantienen buenas relaciones y son entusiastas, curiosos, comunicativos, con facilidad de hacer amigos. Buenos comunicadores dentro y fuera del equipo. Debido a estas cualidades en trabajos en solitario son ineficaces y se aburren, pero también tienen la capacidad de responder espontáneamente y obtienen con facilidad información de otras personas. Se encargan de mantener al equipo en contacto con la realidad de su entorno. Manifiestan vitalidad y optimismo, dispuestos a nuevos proyectos, más, cuando el encanto de la nueva oportunidad ha pasado, demuestran pérdida de interés.

5. COORDINADOR (CO)

Habilidad para organizar, motivar y controlar actividades, logrando se trabaje juntos para cumplir metas. Coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos, no siendo necesaria la ocupación formal de director. Ponen en claro objetivos y establecen prioridades, fijan roles y límites del trabajo de los miembros del equipo. Suelen trabajar más cómodos con personas de su mismo nivel, no con subordinados.

Habilidad de descubrir talentos individuales y hacer uso de ellos. Pueden dirigir grupos conformados por personas de disímiles habilidades y características, llegando incluso a trabajar con gente difícil sin dificultad. Despliegan características de madurez, confianza en sí mismos, buena comunicación y escucha, además de saberse expresar muy bien y mostrarse tranquilos ante los demás. En momentos se puede apreciar tendencia a chocar con los impulsores debido a diferencias en estilos de dirección y si la competencia es fuerte, pueden, incluso, abandonar su rol. Bajo presión se endurecen, muestran rigidez y obstinación, llegando a dejar de reconocer aportaciones de otros del grupo.

6. COHESIONADOR (CH)

Fomentan unidad y relaciones armoniosas. Sensibles, agradables, sociables, preocupados por otros, flexibles, diplomáticos, con habilidad para la escucha, comprensión y fidelidad tanto con los individuos como hacia el equipo. Aceptados y populares. En momentos críticos pueden ser indecisos no dando prioridad necesaria a la tarea ni a las exigencias requeridas. Evitan conflictos generados por los impulsores, cerebros y monitores evaluadores.

7. IMPULSOR (IS)

Estimulan e impulsan hacia la acción. Muy motivados, con tendencia a competir y desafiar y necesidad de adquirir nuevos logros, generando acción y realizando su trabajo en relación con la presión que tengan sobre sí mismos. Tratan de imponer algún criterio que determina en las actividades o las discusiones a escala grupal.

Es el rol más competitivo. Tienen tendencia a competir, desafiar, realizar cambios que considera adecuados sin importarles nada. Se ven con mucha energía, gustándole el hecho de impulsar a los demás hacia la acción, mostrándose intolerantes ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño.

Muy enérgicos, con posibilidad de buscar alternativas para vencer obstáculos. Son impacientes e irritables, generan conflictos y discusiones entre los miembros del grupo, pero los superan rápido y sin dificultad. No manifiestan dificultad para tomar decisiones impopulares, ni para salir adelante ante cambios. Es un poco difícil el grupo que tiene más de un impulsor debido a sus características, por lo que suele haber uno solo dentro de los mismos. Eficaces cuando deben garantizar una acción positiva, manifestando tendencia a eliminar cualquier disidencia.

8. IMPLEMENTADOR (ID)

Fuente principal de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo.

Muestran un sentido común práctico, son sistemáticos, eficientes, disciplinados y conservadores. Transforman todas las cosas en tareas concretas y realizables de manera que los miembros del equipo puedan llevarlas a cabo. Debido a su alta capacidad de la práctica en ocasiones son un poco duros juzgando a las personas que no poseen la misma habilidad. Se sienten motivados con el trabajo duro y práctico mostrando claridad ante lo que resulta factible. Aportan métodos y técnicas necesarios para llevar la teoría a la práctica. Son muy leales en el trabajo y hacen lo que sea necesario hacer. Requieren orden y estabilidad.

Muestran poca flexibilidad y un gran anhelo por poner en marcha los planes, incluso antes de que los mismos hayan sido totalmente elaborados. Relucen sus habilidades organizativas y capacidad de enfrentamiento a distintas cosas.

9. FINALIZADOR (FI)

Destaca en personas que no comienzan una actividad que no puedan finalizar. Centrados en los detalles y en el seguimiento continuo de la actividad en todas sus etapas hasta que se haya cumplido buscando siempre la perfección. Son muy buenos cuando las tareas requieren concentración y exactitud. Se muestran preocupados por lo que puede estar mal hecho por lo que comprueban todos los detalles buscando errores. Imprimen sentido de urgencia en el equipo y son muy estrictos a la hora de cumplimentar los plazos establecidos. Son disciplinadas, esforzadas, introvertidas, preocupadas por el orden. Normalmente se resisten a delegar prefiriendo resolver las cosas por sí mismos. Manifiestan un poco de intolerancia ante las personas que son muy relajadas en el trabajo. Cuando dirigen obtienen buenos resultados y se evidencia mucha preocupación por la precisión y los detalles. Demuestran falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.

Se presenta a continuación una tabla que resume las características distintivas de cada rol, elaborada por el Dr. Meredith Belbin (1993).

Rol equipo BELBIN	Contribución	Debilidad permitida
Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Monitor Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento para responder a nuevas posibilidades.
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Investigador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde interés cuando el entusiasmo inicial ha desaparecido.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de temas que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

I.3. La comunicación y los equipos

Puesto que los individuos en un grupo o equipo de trabajo pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose — escribiendo, leyendo, hablando, escuchando —, parece sensato arribar a la conclusión de que una de las fuerzas que más estorba el desempeño exitoso de los grupos es una falta de comunicación eficaz.

Es por ende muy importante establecer una comunicación efectiva hacia adentro del grupo y hacia afuera del mismo.

Un intercambio ágil de la más disímil y variada información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas, de manera eficaz y no existirán dudas en los miembros del grupo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué, ante las situaciones que se presenten.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas.

Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados. También es imprescindible que la información que se brinda se comprenda.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones. Una porque la comunicación es el proceso mediante el cual cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; y dos la comunicación es la actividad a la que dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

Rara vez los administradores están solos en su escritorio pensando, planeando o analizando alternativas. En efecto pasan la mayor parte del tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con subordinados, colegas, supervisores, proveedores, clientes o superiores. Cuando no hablan con otros en persona o por teléfono, están dictando o escribiendo memorándums, cartas, informes o leyendo memorándums, cartas o informes que les son enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente por comunicaciones de disímiles formas: llamadas, preguntas, email, entre otras muchas.

Como se ha dicho, la comunicación se efectúa entre personas, por ende, la comunicación interpersonal se constituye en un elemento esencial a estudiar.

En el proceso de comunicación están presentes los siguientes elementos:

- El emisor: quien emite el mensaje. En una organización será la persona que tiene la información, así como la necesidad, el deseo o la intención de comunicarlo a una o más personas.
- La codificación: que no es más que el proceso de convertir en símbolos el mensaje que se quiere transmitir. Estos generalmente pueden ser palabras o gestos, pero lo importante es que exista correspondencia entre el que los va a emitir y el que los va a recibir en el sentido que se entiendan de igual manera.

- El otro elemento es el mensaje en sí, que no es más que la forma física en la que el emisor codifica el mensaje.
- Otro elemento lo constituye el canal que se use, el que igualmente debe ser correctamente seleccionado para facilitar una buena comunicación. La comunicación escrita y la gráfica, como los memorándums, informes, cartas y bosquejos, deben ser claros y precisos y proporcionar un registro permanente. La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal apropiado, los administradores deberán decidir si lo más importante es la claridad o la retroalimentación.
- El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los integrantes de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor.
- La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo.
- El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno, como cuando el receptor no está prestando la atención debida o externo cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente. El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal, pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.
- Por último está la retroalimentación, que es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa, como una simple confirmación verbal de que el mensaje se

ha recibido, hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

Existen muchas barreras que influyen en que una comunicación no se desarrolle de manera efectiva. Dentro de ellas están, por ejemplo, las diferentes percepciones ya que diferentes personas pueden percibir un mismo mensaje de diferente forma.

También existen los ruidos ya mencionados que distorsionan el mensaje y hasta la credibilidad del mensaje en muchas ocasiones depende de la credibilidad que el emisor tenga ante los receptores. Incluso la emotividad con la que se emita un mensaje puede erigirse en un elemento distorsionador del mensaje mismo al ser percibido con un significado diferente por los receptores.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas casi instantáneamente.

Por desgracia, este acceso y velocidad tienen ciertas desventajas. Por ejemplo, el correo electrónico carece del componente verbal, tan importante en la comunicación, que tiene la reunión directa, cara a cara. Tampoco el email transmite las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las conversaciones telefónicas o cara a cara.

De manera similar, se ha observado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes: satisfacer una necesidad de afiliación de grupo y servir como foro para terminar alguna tarea.

Las videoconferencias y las reuniones electrónicas hacen un buen trabajo al apoyar las tareas, pero no satisfacen las necesidades de afiliación, aunque sin duda, en opinión del autor han venido a suplir en gran medida las limitantes que tenía la comunicación electrónica apenas unos años atrás. Una videoconferencia es, en la práctica, una reunión personal donde la voz, los gestos, la imagen y las entonaciones están presentes, solo faltando el contacto físico insustituible que puede transmitir un apretón de manos o un abrazo.

Es por ello que pueden existir personas que tienen gran necesidad de contacto social y es probable por tanto que un uso descomedido de las comunicaciones electrónicas puras, conduzca a una menor satisfacción con el puesto.

I.4. El liderazgo y los equipos

Existen tantas definiciones de liderazgo como estudiosos se han dedicado al tema.

A pesar de que casi todos coinciden en cuanto a que el liderazgo en sí involucra un cierto proceso de influencia hacia los subalternos, las diferencias surgen y tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente en sí mismo al concepto de la administración.¹⁷

Por ejemplo, ya se definió el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

Otra definición es la que define el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.¹⁸

La definición implica tres premisas. La primera es la existencia de otras personas o un grupo, sin el cual no revisten importancia las cualidades de liderazgo. Estos otros al mostrar la disposición a aceptar las órdenes del líder están haciendo posible el proceso de liderazgo que de otra manera no sería posible.

En segundo lugar o premisa es el término de poder. El poder se puede desglosar en: el poder de recompensar, el poder coercitivo, el poder legítimo, el poder referente y el poder de experto. No resulta sorprendente que, diferentes directivos, aunque ostenten igual poder legítimo, conferido este por la organización, se diferencien mucho en su capacidad para utilizar el resto de los poderes.

De tal manera el tercer aspecto a tener en cuenta es precisamente la capacidad de los directivos para utilizar las distintas formas de poder para influenciar en la conducta de sus subalternos en diferentes formas.

El origen de la influencia puede ser formal, como la que proporciona desempeñar un puesto de directivo en una organización. Puesto que el cargo de directivo confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización.

Pero no todos los líderes son directivos; y tampoco, y es necesario dejarlo bien claro, no todos los directivos o gerentes son líderes.

Una persona puede ser un directivo o gerente efectivo, un excelente planificador, justo y organizado pero, sin embargo, carecer de las cualidades motivacionales de un líder. Otros sin embargo pueden carecer de las habilidades de dirección o

gerenciales para canalizar a buen término las energías que son capaces de despertar en otros por ser visto por sus subordinados como un líder.

Muchos se atreven a afirmar, sin que les falte razón, que las características de los líderes son innatas.

El que una organización determinada dé a sus directivos o gerentes ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con la eficacia esperada.

Encontramos que el liderazgo no autorizado — esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización— es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo o una organización, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Una estrategia para un recién denominado directivo o gerente de un grupo en el cual ya se ha identificado un líder podría ser el identificarlo e intentar, mediante un acercamiento, el reconocimiento de este, en aras de facilitar la tarea y con el tiempo, si existen, demostrar mediante los hechos la superioridad del poder como experto, por ejemplo.

Por otra parte alguna de las investigaciones sobre el tema indica que existen seis rasgos que están siempre asociados con el liderazgo las que se relacionan a continuación:

1. ambición y energía,
2. el deseo de ser líder,
3. la honestidad e integridad,
4. la confianza en uno mismo,
5. la inteligencia y
6. el conocimiento adecuado para el puesto.

De todos estos rasgos el autor considera como imprescindibles la honestidad e integridad, la inteligencia y el conocimiento adecuado para el puesto que se ocupa. Los otros tres rasgos relacionados sin dudas tienen una importante influencia en lograr un liderazgo efectivo en un grupo o equipo pero, los que no deben faltar, son los primeros mencionados en este párrafo.

También es necesario abordar en este tema del liderazgo el hecho de que los directivos utilizan muy a menudo varios estilos de liderazgo.

Estos diferentes estilos de liderazgo tienen una gran influencia en la forma en que el grupo o equipo lo percibe y reacciona y se presentan a continuación:

a.- El Estilo Coercitivo. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz.

Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

El Liderazgo Coercitivo, tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por salario - buscan satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo.

Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso.

b.- El Estilo Orientativo. Es un estilo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la organización. Las personas entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

El liderazgo orientativo, maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Enmarca las tareas individuales dentro de la gran visión, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa.

Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

c.- El Estilo Afiliativo. Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas. Quienes emplean este estilo valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza enormemente porque sus empleados

estén siempre felices y la relación entre ellos sea lo más armónica posible. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad.

El estilo afiliativo, tiene efecto positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí, hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. Aumenta la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación y toma de riesgos se desarrollen.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado hace su trabajo diario. Da a las personas la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva.

Los líderes afiliativos son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores natos de relaciones. Cuidan las emociones de su gente y puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas.

Generalmente tiene un impacto positivo. Sin embargo, debe emplearse en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral del grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera.

Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando se necesitan claras directrices para afrontar retos, este estilo les deja sin esa guía necesaria.

d.- El Estilo Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y sobre la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito,

las personas tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas y el resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones.

Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales, con la esperanza de que, dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

e.- El Estilo Imitativo. Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables.

El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y mucho más rápido y exige de forma total que todos a su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas los irá reemplazando paulatinamente por otros mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder y su moral suele caer.

Las normas de trabajo suelen estar muy claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo". El trabajo no es cuestión de esforzarse al máximo para conseguir los objetivos, sino que se convierte en ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al unísono las personas sienten que el líder no confía en ellas para hacer su trabajo o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y responsabilidad desaparecen y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren totalmente a los empleados.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" o retroalimentación sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta por algún motivo personal, las personas sienten que han perdido el rumbo, dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas y las pautas.

Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de I+D o abogados. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

f.- El Estilo Capacitador. Los líderes capacitadores ayudan notablemente a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros y a largo plazo y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin. Para llevar a cabo estos planes establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades y dan mucha orientación y a la vez retroalimentación.

Los líderes capacitadores son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De todos los estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia, ya que muchos líderes consideran que no tienen tiempo, en un mercado altamente exigente y competitivo, para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

En opinión del autor el liderazgo, no ha sido, ni es, ni será nunca una ciencia y muchísimo menos una ciencia exacta por lo que el conocer los elementos que lo conforman no garantiza tener éxito en una tarea que implique desarrollar una tarea de directivo. Sin embargo, no debe verse tampoco como un milagro o un don divino que poseen las personas que lo ejercen, especialmente aquellos que lo

hacen con éxito, a pesar de que, algunos, no sin razón, afirman que las características de líder nacen con las personas.

Pero también es así de incuestionable que las personas aprenden comportamientos y actitudes en función del medio en el que se desenvuelvan y tampoco es falso que muchos líderes se hayan mostrado como tales cuando las circunstancias y los momentos históricos se lo han propiciado.

El entorno es muy cambiante y un líder tiene que responder adecuadamente ante cada cambio. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional - utilizando el estilo justo y apropiado en el momento justo y en la justa medida. Su recompensa final serán los resultados.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO EN SIECSA

Seguidamente se realiza una caracterización de la entidad estudiada, así como la presentación de la información obtenidas mediante la aplicación de las técnicas que fueron utilizadas para realizar el diagnóstico de las características del grupo en SIECSA.

II.1. Características de SIECSA.

La sociedad mercantil “Servicios de Ingeniería Eléctrica Cubana S.A.” perteneciente a la Unión Eléctrica y al Ministerio de Energía y Minas y también conocida por sus siglas como SIECSA, tiene por objeto social aprobado brindar servicios técnicos simples e integrales, así como de asistencia técnica, relacionados con la rama electroenergética a entidades extranjeras, tanto en Cuba como en el exterior con el objetivo de incrementar los ingresos en divisas al país por concepto de ello.

SIECSA comenzó a operar comercialmente en septiembre de 2010, con una reducida plantilla que no debe sobrepasar los 15 trabajadores y que funge como comercializadora de los mencionados servicios técnicos que están en capacidad de brindar las más de 40 empresas que conforman la Unión Eléctrica.

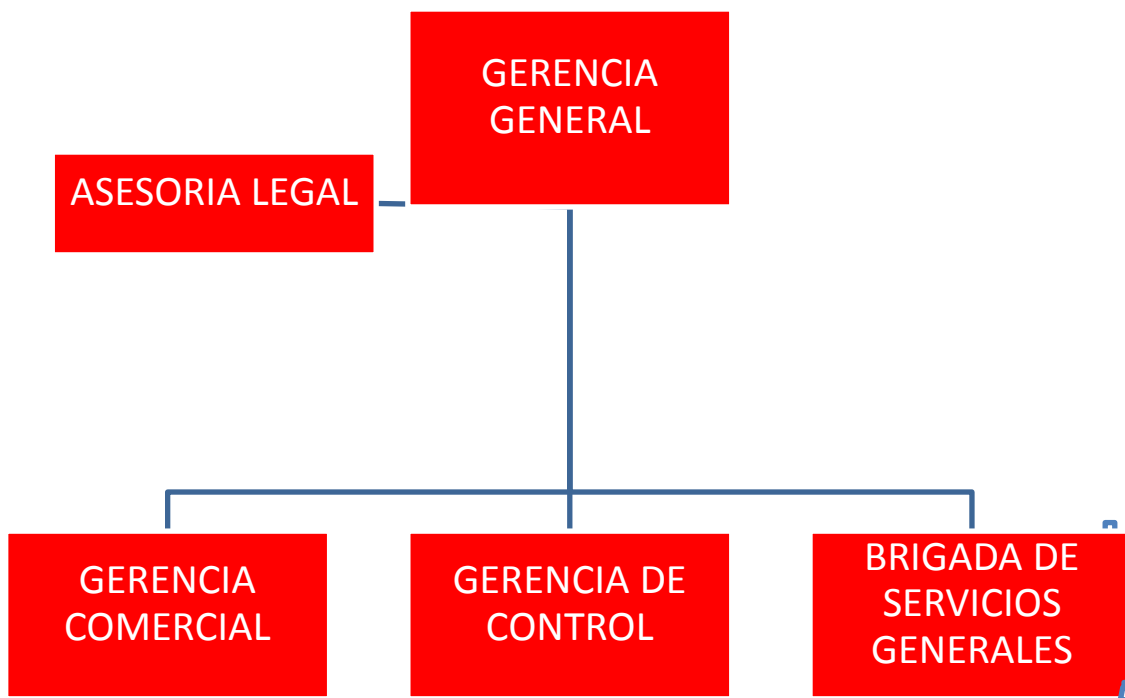
MISIÓN:

Brindar servicios técnicos integrales y especializados en el exterior a entidades extranjeras relacionadas con la industria energética, extendiendo las experiencias, habilidades y buenas prácticas acumuladas por la Ingeniería Cubana en el sector.

VISIÓN:

SIECSA está posicionada en el mercado energético del área del Caribe, Centroamérica, América del Sur y África, reconocida por la profesionalidad, versatilidad y elevado nivel tecnológico de sus servicios.

El organigrama de SIECSA se muestra a continuación:



Su actividad o proceso clave es buscar y recibir solicitudes de servicios técnicos de entidades foráneas y convertirlas en ofertas técnico - comerciales mediante la coordinación y subcontratación de las empresas especializadas de la Unión Eléctrica y llegar a firmar contratos de servicios con las empresas extranjeras.

Las solicitudes se reciben por diferentes vías y se concentran en la Gerencia Comercial, donde se analizan y evalúan y una vez decidido por la Gerencia, emprender su negociación, con las entidades especializadas que corresponda y conformar una oferta la que es aprobada y enviada al cliente para su conciliación.

Recibido el visto bueno del cliente respecto a la oferta entregada se procede a elaborar la propuesta de contrato la que se circula a la Gerente de Control y a la Asesora Legal quienes según el procedimiento emiten su dictamen por escrito y finalmente someten los mismos al Gerente General para su aprobación definitiva. Los contratos que superen los 500 mil CUC o impliquen la triangulación de suministros deben ser además previamente a su firma aprobados por el Comité de Contratación del OSDE, como estipula el procedimiento vigente.

También en la Gerencia Comercial se elaboran y tramitan, de igual manera, los contratos correspondientes con las entidades especializadas nacionales quienes brindan los servicios técnicos en cuestión a través de nuestro contrato internacional.

De igual manera en la Gerencia Comercial se elaboran y procesan los denominados contratos de adhesión, que no son más que aquellos necesarios para obtener los servicios para el funcionamiento interno de SIECSA, como son ETECSA, CUBACEL, CITMATEL, FINCIMEX, SEISA, SEPROT, empresas de servicios automotores, empresas para adquirir material de oficina, etc.

En la Gerencia de Control se agrupan las actividades habituales de Planificación, Finanzas, Contabilidad y Capital Humano. También por tratarse de una empresa sui generis, uno de sus especialistas funge como cajero (tramitar cheques y transferencias bancarias y el pago del salario al personal) y a la vez, también hace las labores de almacenero de nuestro pequeño almacén de insumos de oficina.

La Brigada de Servicios Generales se desempeña como comprador, abastecimiento, energético controlando los consumos de combustible y electricidad y también responde por el mantenimiento y limpieza del inmueble en general y por el mantenimiento de los autos, equipos de computación, equipos de clima y otros.

II.2. Descripción de las técnicas empleadas.

Para la realización del diagnóstico se utilizaron las técnicas siguientes.

II.2.1 Inventario de autopercepción.

Se utilizó el Inventario de auto percepción elaborado por Belbin; que mide los roles predominantes y los evitados por las personas. Los primeros son los que más puntuación reciben y los segundos los que menor puntuación obtienen en la calificación final. La técnica evalúa los roles de equipo que expresan las personas en su comportamiento.

Consta la prueba de siete secciones diferentes con varias preguntas relativas a formas de actuar en un equipo de trabajo (ver Anexo No.1). Cada pregunta pertenece a un tipo de rol invariablemente. Cuando se suman las puntuaciones brinda la respuesta sobre los roles preponderantes o no por la persona.

Es una técnica de fácil aplicación y recolección de información. Ha sido aplicada en varias investigaciones haciéndola válida y ajustable a las condiciones de nuestro país y por ello, a este trabajo.

II.2.2 Cuestionario de Normas y Valores organizacionales.

Este cuestionario fue realizado en Cuba y fue modificado por la Dra. C Helena Moros, como resultado de diferentes aplicaciones a muestras cubanas.

Tiene como objetivo central el estudio de varios elementos sociopsicológicos que influyen en la cultura organizacional, reflejando una panorámica de las normas y valores sentidos y percibidos por los miembros de la organización.

Esta técnica permite saber las concepciones que tienen los miembros de la organización, constituyendo un elemento importante en la investigación.

Consta de 24 ítems de los cuales los encuestados deberán marcar 10 en cada opción. En primera instancia se les pide que marquen 10 opciones de las presentadas destacando el estado real, describiendo de esta manera, a su organización.

En un segundo momento deben elegir otras 10 características en donde se expresa el estado que consideran deben estar presentes en la misma (deseado). (Ver Anexo No. 2)

Su finalidad es identificar características que constituyan normas y valores de las organizaciones mediante las categorías: logro, perspectiva laboral, valores, condiciones externas de trabajo, apoyo a las tareas y relaciones sociales.

Es útil para el conocimiento de las características del centro y la percepción que los trabajadores tienen del mismo, así como lo que desean de él.

Los ítems que componen la técnica se agrupan en las diferentes categorías:

Logro: Parámetro eficiencia que caracteriza la realización de la tarea y las exigencias que la misma demanda (ítems 1, 3, 17, 23).

Relaciones sociales: Todo aquello que determine las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización (ítems 2, 7, 18, 22).

Valores: Abarca las pautas establecidas para el cumplimiento de los reglamentos y valores referidos a la identificación con la organización y con su misión (ítems 4, 9, 16, 21).

Perspectiva laboral: Señala las pautas que garantizan o no la estabilidad laboral de los sujetos, posibilidades de superación y desarrollo (ítems: 5, 11, 15, 19).

Apoyo a las tareas: Referido a las normas en la ejecución de las tareas propias de la organización, a la comunicación, análisis, posibilidades de innovación, ayuda a la realización de las tareas y el trabajo en equipo (Ítems 6, 8, 10, 14).

Condiciones externas de trabajo: Recursos ambientales. Condiciones que rodean la actividad laboral. Incluye la estimación, las condiciones de trabajo, la retribución a los esfuerzos realizados, entre otros (Ítems 12, 13, 20, 24).

II.2.3 Test de capacidad de escucha

El test permite valorar la capacidad de escuchar que tienen los miembros del equipo.

El test consta de 25 preguntas (ver Anexo No. 3) que deben ser respondidas con las categorías de Casi nunca, A veces o Casi siempre. Posteriormente determinadas preguntas son valoradas según la respuesta con 3, 2 o 1 punto y otro grupo a la inversa, o sea con 1, 2 y 3 puntos en el orden.

II.2.4 Test ¿Sabe Ud. escuchar?

Este test de autor desconocido, valora la capacidad de escucha como forma de comunicación verbal oral (ver Anexo No.4).

II.2.5 Cuestionario de comunicación interpersonal

Es un cuestionario con 20 frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener (ver Anexo No. 5).

Se debe responder si se está totalmente en desacuerdo, o en desacuerdo, o se es neutral o sea ni de acuerdo ni en desacuerdo, o por el contrario, si se está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Se otorgan 5 puntos por cada respuesta con la que se esté en total desacuerdo, 4 por las que está de acuerdo, 3 por las que esté neutral, 2 de acuerdo y solo 1 por las que esté totalmente de acuerdo.

II.2.6 Test etapas de la vida del grupo

Este test adaptado por MSc. Ma. Teresa Agüero para determinar la etapa de la vida en grupos de trabajo.

Aparecen una serie de características en los diferentes niveles de desarrollo por los que transita un grupo en su formación. Se puede determinar si el grupo está en la etapa de conocimiento, de organización, de integración o de maduración y colectivo (ver Anexo No. 6).

II.2.7 Test de motivación de McClelland

El test tiene una serie de afirmaciones las que hay que marcar con un círculo en torno al número que se aproxime más a la manera de pensar o sentir. Deben analizarse las respuestas en el contexto del trabajo actual o de su experiencia laboral pasada (ver Anexo No. 7).

Como resultado se obtendrá si las razones que lo motivan tienen que ver con la obtención de logros, de poder o simplemente de afiliación.

II.2.8 Test de Neimer para diagnosticar el grado de cohesión grupal

Se evalúan 7 elementos que permitirán evaluar el grado de cohesión grupal (ver Anexo No. 8).

Los elementos son Amor al trabajo, Cumplimiento en el trabajo, Calidad del trabajo, Disciplina, Respeto a los que lo rodean, Iniciativa y Colectivismo.

II.2.9 Cuestionario de autoevaluación de tema de motivación

En el cuestionario aparece un listado con 10 afirmaciones que pueden motivar a una persona a desarrollar mejor su labor (ver Anexo No. 9).

Deben clasificarse por la importancia que se dé a cada una y una vez valoradas según la respuesta se determinará si destacan los factores que incrementan la motivación dentro del proceso de trabajo o se reflejan los factores que mantienen la satisfacción con el entorno laboral.

II.2.10 Test estilo de liderazgo. El grid administrativo.

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron el grid administrativo basado en los estilos “orientado a las personas” y “orientado a las tareas” (Anexo No. 10).

II.2.11 Encuesta sobre tipología individual

Para el diagnóstico de las características de los estilos de dirección de los directivos se escogió aplicar la encuesta sobre tipología individual de Briggs en

una versión corta validada por investigadores cubanos de Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC).

Este test exige responder 28 preguntas, escogiendo entre dos posibles respuestas la que se considera correcta o más apropiada. Al final las respuestas se computan para obtener la caracterización del directivo en cuestión (ver Anexo No. 11).

II.3. Población de estudio.

La población de estudio consta de 12 trabajadores ya que solo hay cubiertas 14 plazas de las 15 en plantilla y hay una trabajadora fuera de la provincia por varios meses y la moza de limpieza finalmente no entregó sus test.

La edad promedio es de 45 años. Otras características generales del grupo se relacionan en los siguientes recuadros:

Por Sexo	Cantidad	%
Mujeres	5	58%
Hombres	7	42%
TOTAL	12	100%

Nivel de escolaridad	Cantidad	%
Nivel Superior	6	50%
Técnicos Medios	6	50%
TOTAL	12	100%

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los grupos y las relaciones de trabajo entre ellos se han determinado los siguientes subgrupos de estudio:

- ✓ Gerencia Comercial – Su Gerente y sus 3 especialistas emplantillados.
- ✓ Gerencia de Control – Su Gerente y sus 2 especialistas encuestados de los 3 emplantillados.
- ✓ Gerencia – El Gerente General, el Gerente Comercial, la Gerente de Control, el Jefe de la Brigada de Servicios Generales y la Asesora Legal.

Este último grupo que se ha incorporado se fundamenta a partir de que, por sus estrechas relaciones de trabajo entre ellos, así como su participación en los procesos decisorios de la entidad, así como por su influencia ante los trabajadores en general resulta muy interesante estudiarlo separada y detalladamente ya que, incluso es entre ellos mismos donde precisamente suceden la mayoría de los incidentes y conflictos descritos en la situación problemática.

II.4 Principales hallazgos y causas identificadas

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en cada uno de las técnicas aplicadas.

II.4.1 Del inventario de autopercepción

En el caso particular del test de autopercepción de Belbin, para determinar los roles percibidos por los integrantes del grupo en SIECSA, dada su complejidad, se decidió aplicarlo solo a 10 integrantes del grupo de los 12 de la muestra, excluyendo a los dos choferes, teniendo en cuenta que su rol funcional en el equipo tampoco resulta determinante.

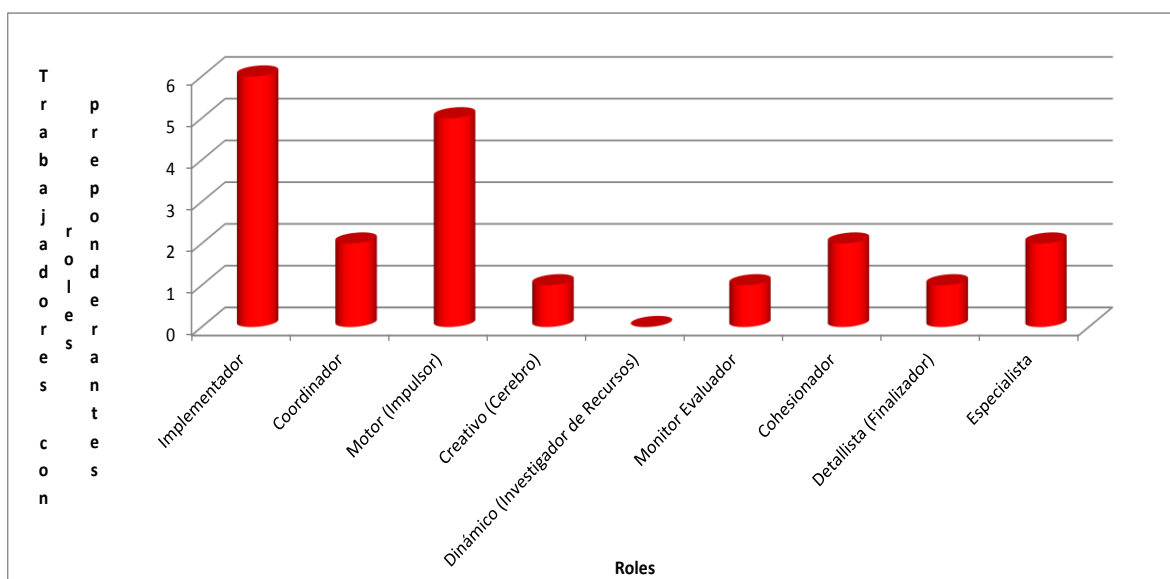
La siguiente tabla muestra los resultados del inventario de autopercepción aplicado:

Tabla No. 1 Resultados del test autopercepción en SIECSA

Roles	Cantidad de Miembros con preponderancia	%
Implementador	6	60%
Coordinador	2	20%
Motor (Impulsor)	5	50%
Creativo (Cerebro)	1	10%
Dinámico (Investigador de Recursos)	0	0%
Monitor Evaluador	1	10%
Cohesionador	2	20%
Detallista (Finalizador)	1	10%
Especialista	2	20%
Total		100%

Para observar mejor los resultados, se grafica el resultado:

Gráfico No.1 Resultados test autopercepción de roles de Belbin en SIECSA



Fuente: Tabla No.1 Resultados test autopercepción de roles de Belbin en SIECSA

Se puede distinguir a simple vista que los roles preponderantes o más remarcados en el grupo en SIECSA, que alcanzaron la mayor puntuación en la mayor cantidad de miembros, son los roles de acción, en particular el rol de Implementador (en el 60% de los miembros), que es la persona pragmática y organizadora que convierte las decisiones en realidades y también el rol de Motor – Impulsor (en el 50% de los encuestados), que son las personas con mucha fuerza de voluntad, energía nerviosa e ímpetu para lograr sus metas. Estos dos roles aparecen bien marcados ambos en 3 de los encuestados.

Igualmente del gráfico puede advertirse que existe un rol ausente entre los más preponderantes. Realmente este rol aparece débilmente marcado o poco remarcado en el grupo y se trata del de Investigador de Recursos (Dinámico) que es quién siempre busca la nueva información y explora en aras del bien común.

También se muestra débilmente representado el rol de Cerebro – Creativo que es quién constituye fuente de inspiración y que aporta la visión y los sueños al grupo, al igual que el rol de Detallista (Finalizador) y también el de Monitor Evaluador, por lo que puede inferirse que no se evalúan detenidamente los pro y los contra de las decisiones o propuestas, ni se analizan las cosas con detenimiento, características que deben tener quienes ocupen particularmente cargos directivos dentro de la empresa y que en el caso de SIECSA solo está marcado en el Gerente General.

Es posible que estos roles evitados, en contraste con los preponderantes, sea uno de los motivos por el que cuando se emiten juicios más razonados, más objetivos o atemperados, estos sean criticados, abierta o silenciosamente, acuñándolos de pasivos o lentos ante las situaciones que se presentan.

Sin duda, los roles débilmente remarcados por una parte y otros excesivamente preponderantes, se perfila como una de las causas de que el grupo de SIECSA no se haya integrado o madurado más en este período y por tanto debe constituir uno de los aspectos a tener en cuenta en la caracterización del grupo para diseñar el Programa de Acción y aspirar con ello a conformar el equipo deseado.

A continuación se describen los resultados por subgrupos de trabajo en SIECSA.

➤ Análisis de los resultados en la Gerencia Comercial

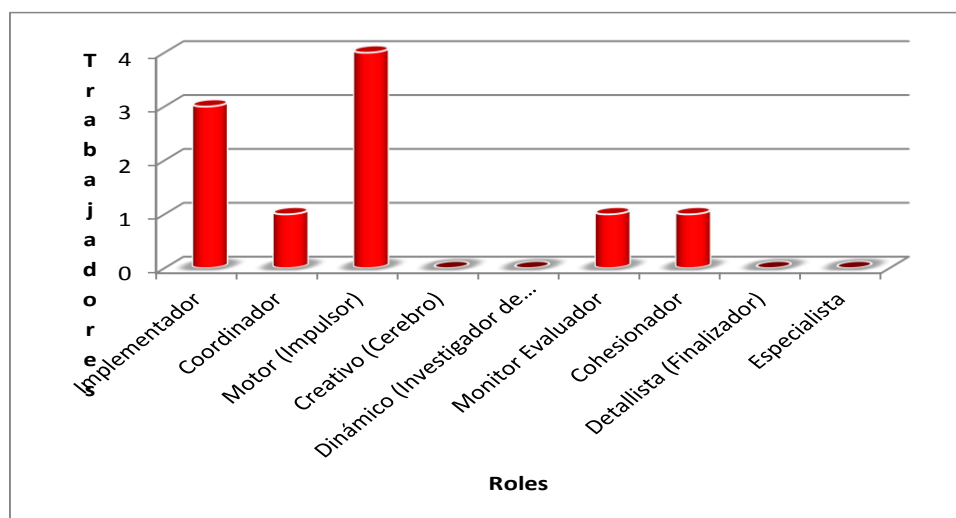
Tabla No. 2 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia Comercial

ROL NOMBRE	Implementador	Coordinador	Motor (Impulsor)	Creativo (Cerebro)	Dinámico (Investigador de Recursos)	Monitor Evaluador	Cohesionador	Detallista	Especialista
Gerente Comercial	21,43%	10,00%	17,14%	4,29%	12,86%	11,43%	12,86%	2,86%	7,14%
Comercial 1	14,29%	12,86%	11,43%	14,29%	8,57%	7,14%	8,57%	12,86%	10,00%
Comercial 2	14,29%	8,57%	8,57%	4,29%	2,86%	7,14%	12,86%	22,86%	18,57%
Comercial 3	8,57%	10,00%	15,71%	7,14%	10,00%	10,00%	17,14%	11,43%	10,00%

Aparecen sombreados los roles preponderantes.

El gráfico siguiente muestra los roles de la Gerencia Comercial:

Gráfico No. 2 Resultados test autopercepción roles en Gerencia Comercial



Fuente: Tabla No.2 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia Comercial

En primer lugar se puede observar la preponderancia de los roles de Motor Impulsor (100%) y de Implementador (75%) entre los miembros de esta Gerencia Comercial confirmando lo expresado en el acápite anterior.

También están débilmente representados el rol de Investigador de Recursos, el Creativo (Cerebro), el Detallista y el Especialista.

➤ **Análisis de los resultados en la Gerencia de Control**

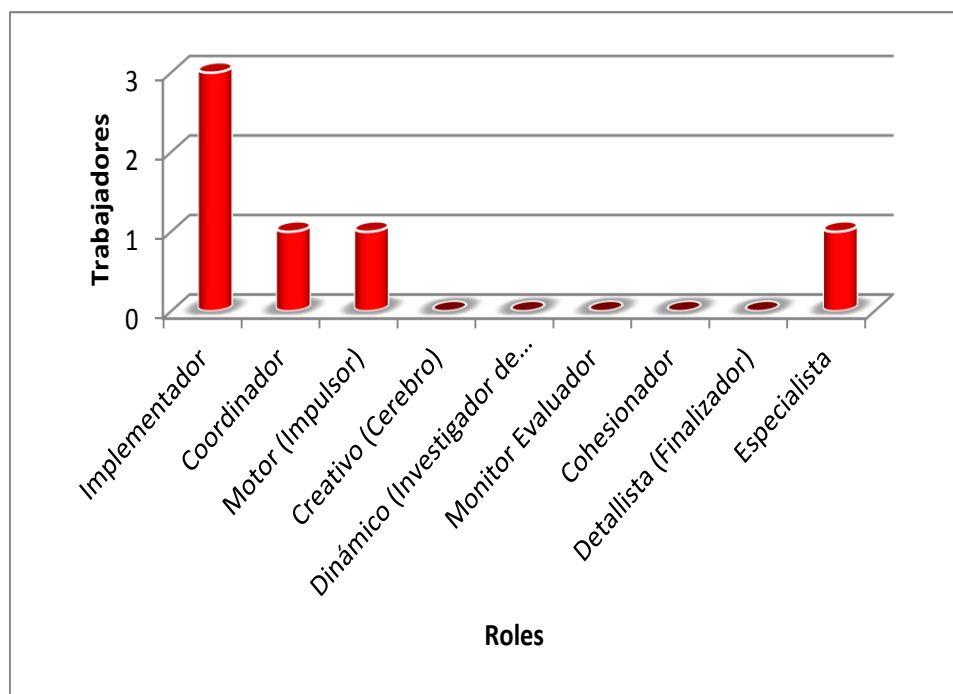
Los resultados obtenidos en la aplicación del test en la Gerencia de Control, se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No. 3 Resultados test autopercepción de roles en Gerencia de Control

ROL NOMBRE	Implementador	Coordinador	Motor (Impulsor)	Creativo (Cerebro)	Dinámico (Investigador de Recursos)	Monitor Evaluador	Cohesionador	Detallista	Especialista
Gerente de Control	22,86%	11,43%	22,86%	8,57%	10,00%	10,00%	7,14%	5,71%	1,43%
Especialista 1	18,57%	4,29%	4,29%	7,14%	5,71%	11,43%	14,29%	10,00%	24,29%
Especialista 2	18,57%	25,71%	2,86%	7,14%	0,00%	10,00%	17,14%	7,14%	11,43%

Para observar mejor los resultados, se grafica el resultado a continuación:

Gráfico no. 3 Resultados test autopercepción de roles Gerencia de Control



Fuente: Tabla No.3 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia de Control

Obsérvese la preponderancia del rol de Implementador en el 100% de los integrantes de esta gerencia y también lo débilmente representados que aparecen otros 5 roles.

➤ **Análisis de los resultados en la Gerencia**

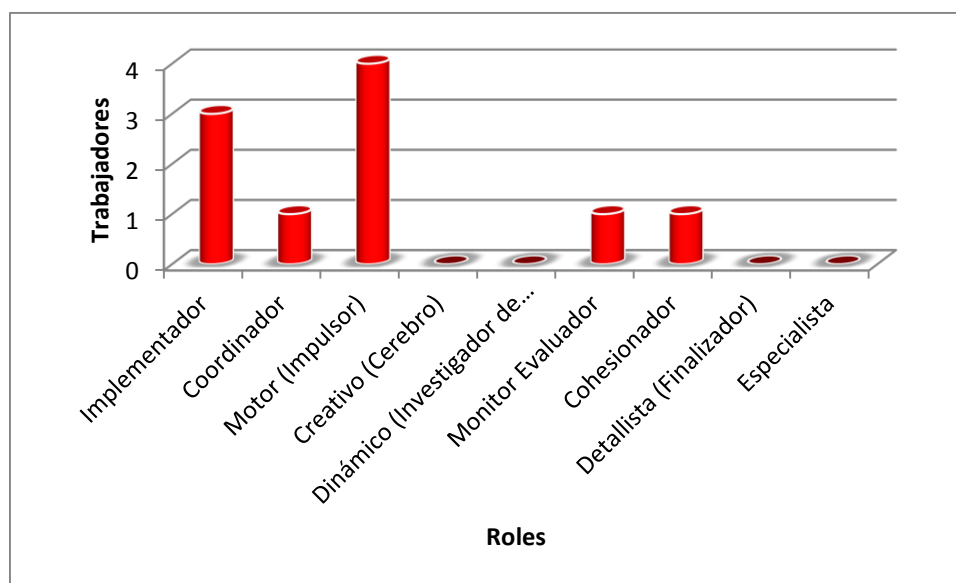
La aplicación del test en el subgrupo denominado como Gerencia, fueron los siguientes:

Tabla No. 4 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia

ROL NOMBRE	Implementador	Coordinador	Motor (Impulsor)	Creativo (Cerebro)	Dinámico (Investigador de Recursos)	Monitor Evaluador	Cohesionador	Detallista	Especialista
Gerente General	8,57%	15,71%	7,14%	11,43%	8,57%	27,14%	18,57%	0,00%	2,86%
Gerente Comercial	21,43%	10,00%	17,14%	4,29%	12,86%	11,43%	12,86%	2,86%	7,14%
Gerente de Control	22,86%	11,43%	22,86%	8,57%	10,00%	10,00%	7,14%	5,71%	1,43%
Jefe de Brigada	25,71%	7,14%	20,00%	4,29%	2,86%	4,29%	10,00%	15,71%	10,00%
Asesora Legal	7,14%	20,00%	15,71%	8,57%	5,71%	10,00%	4,29%	14,29%	14,29%

Para observar mejor los resultados, se grafica el resultado:

Gráfico No. 4 Resultados test de autopercepción de roles en la Gerencia



Fuente: Tabla No.4 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia

Obsérvese la profusión de la presencia de roles de acción de Motor Impulsor (80%) y de Implementador (60%) que se observa en la Gerencia aseveración hecha al respecto anteriormente de manera irrefutable.

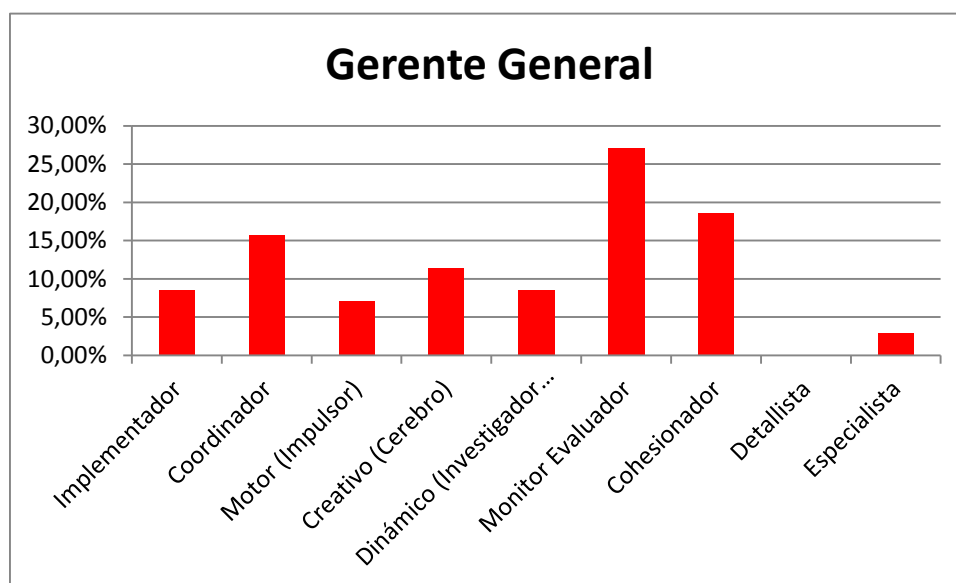
También llama la atención que solo en el Gerente General están presentes las características de los roles de Monitor –Evaluador y de Cohesionador.

Este último elemento puede ser causa de los eventos ocurridos en las relaciones entre estos integrantes del grupo de la Gerencia de SIECSA, ya que la mayoría desea que los problemas se resuelvan con urgencia, sin evaluar previamente las consecuencias que pueden acarrear algunas pretendidas soluciones de manera colateral o su inmediata implementación, sin un análisis previo exhaustivo o simplemente impugnando o rebatiendo la invitación a la búsqueda de mejores o al menos, otras alternativas para evaluar.

➤ **Análisis de los resultados en los directivos**

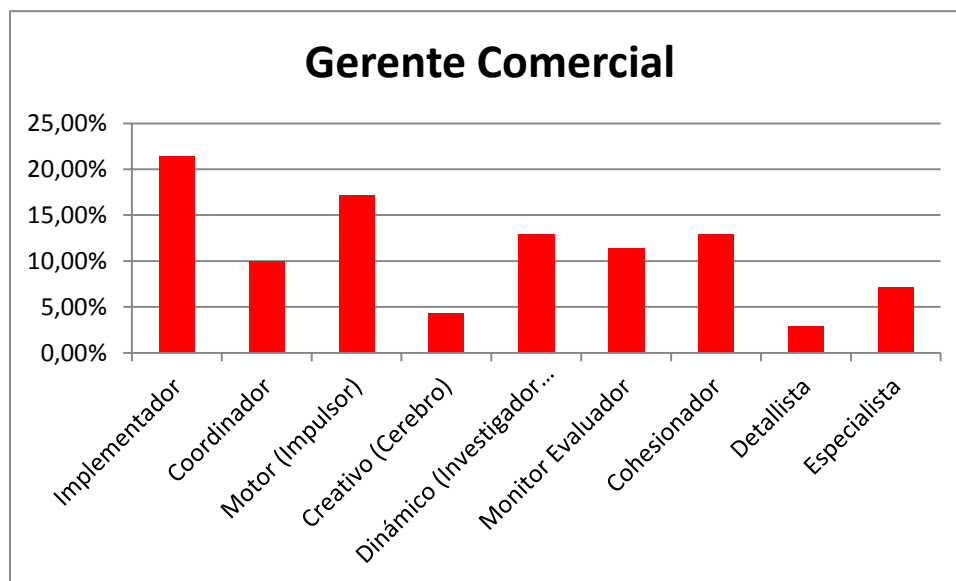
Para mayor información y a modo de complemento, se muestra de forma gráfica los roles resultantes en los tres cuadros de dirección de SIECSA, donde se demuestra que también resalta entre ellos, el predominio del rol Implementador y Motor Impulsor, tanto en el Gerente Comercial, como en la Gerente de Control.

Gráfico No. 5 Comportamiento de los roles en el Gerente General de SIECSA



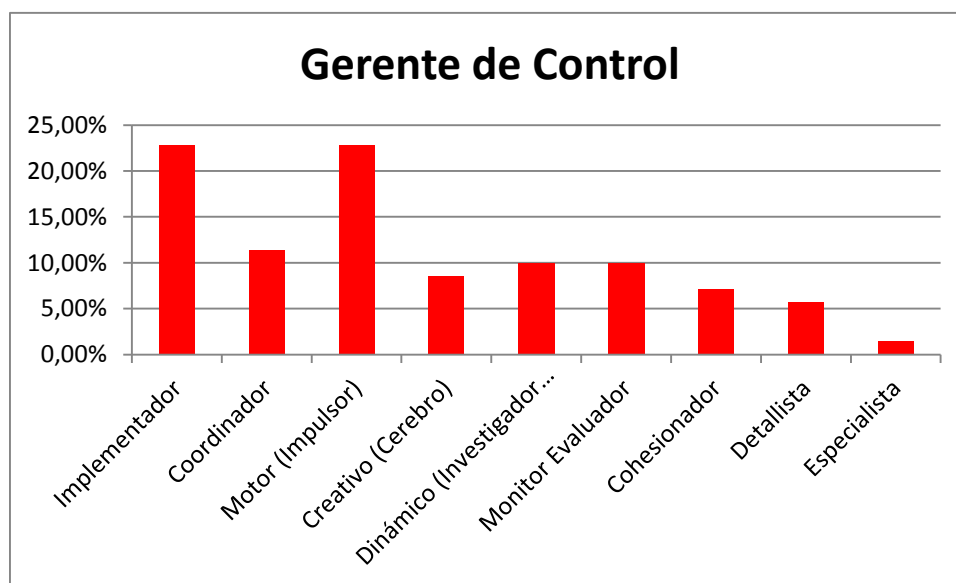
Fuente: Tabla No.4 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia

Gráfico No. 6 Comportamiento de los roles en el Gerente Comercial de SIECSA



Fuente: Tabla No.4 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia

Gráfico No. 7 Comportamiento de los roles en la Gerente de Control de SIECSA

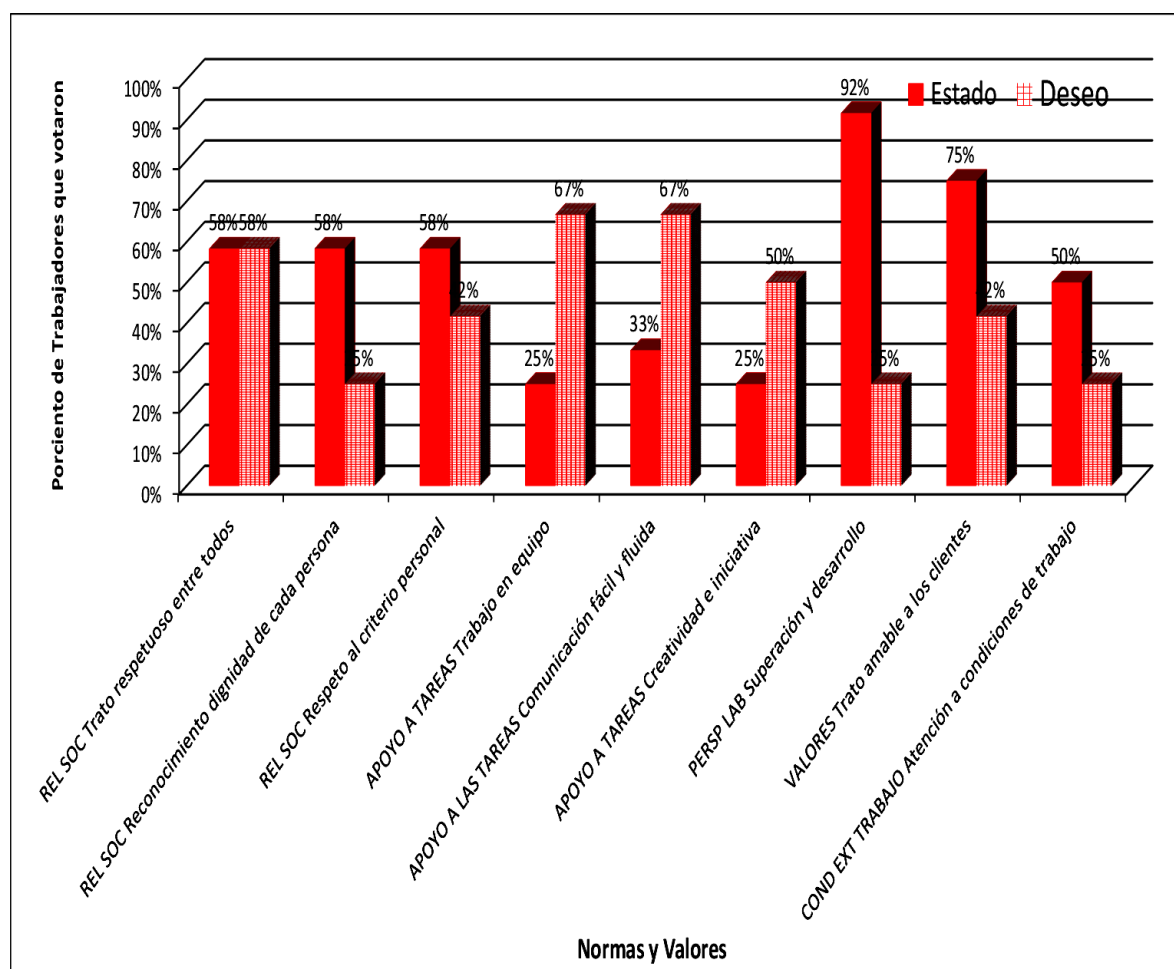


Fuente: Tabla No.4 Resultados test autopercepción de roles en la Gerencia

II.4.2 Cuestionario de Normas y Valores organizacionales.

De la aplicación de este cuestionario, muy útil para el conocimiento de las características del centro y la percepción que los trabajadores tienen del mismo actualmente, así como también lo que desean o esperan en el futuro de la organización, se obtuvieron los resultados siguientes que a continuación se muestran en un gráfico:

Gráfico No. 8 Resultados entre los trabajadores del Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales



Fuente: Resultados del Cuestionario de Normas y Valores.

- ✓ Como se observa revisando las columnas del estado actual de la entidad (las sólidas y más oscuras), el 92% de los integrantes de SIECSA, casi la totalidad, valoran dentro de la Perspectiva Laboral la Superación y desarrollo de los empleados como uno de los valores más fuerte de la

entidad actualmente y el 75% aprecia el Trato amable que se le ofrece a los clientes.

El 58% observa en la entidad, dentro de las Relaciones Sociales, aprecian tres normas: 1) un trato respetuoso entre todos, 2) el reconocimiento a la dignidad de cada persona y 3) el respeto al criterio personal de cada cual.

Puede resumirse que la mayoría tiene la visión actual de la entidad basada en las normas y valores de las relaciones sociales o interpersonales entre los miembros, además de en la perspectiva laboral, las posibilidades de desarrollo y superación que se llevan a la práctica donde se han diplomado en Comercio Exterior todos los comerciales incluyendo su Gerente y el Gerente General, además de otros cursos que en materia de comercio exterior han cursado la Asesora Legal y los integrantes de la Gerencia de Control. También se observan valores referidos a la identificación con la organización y su misión.

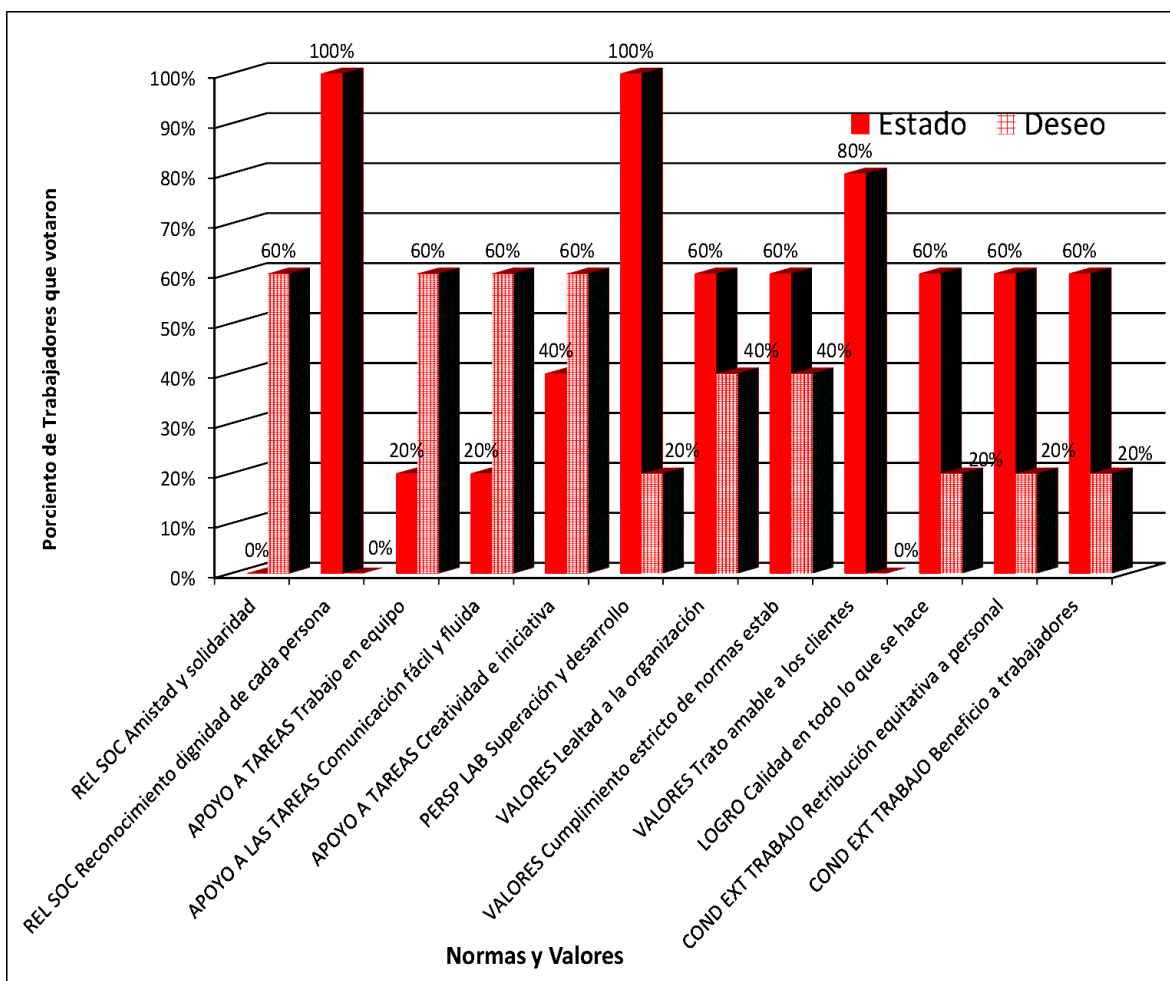
- ✓ Por su parte en los resultados de cómo los trabajadores de SIECSA desean ver a la entidad destaca que el 67% de los encuestados ansían ver en la entidad, dentro de las normas para Apoyo a las Tareas, un Trabajo en equipo, una comunicación fluida y fácil entre las personas y también dentro de los valores de las Relaciones Sociales un trato respetuoso entre todos.

Puede resumirse que se desea ver a la entidad enfocada en el Apoyo a las tareas, que se refiere a las normas y valores en la ejecución de las tareas propias de la organización, a la comunicación efectiva, el análisis, las posibilidades de innovación, la ayuda a la realización de las tareas y el trabajo en equipo, fortaleciéndose, con esto último, la importancia que para la mayoría tiene el poder lograr conformar un equipo de trabajo en la entidad.

➤ **Análisis de los resultados del cuestionario de normas y valores organizacionales en la Gerencia**

Los resultados del análisis de los resultados de este cuestionario en el subgrupo denominado Gerencia, teniendo en cuenta que el punto de vista de sus integrantes tiene una mayor influencia en la determinación de la estrategia de la empresa, se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 9 Resultados entre los miembros de la Gerencia del Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales



Fuente: Resultados del Cuestionario

Se observa que la visión sobre el estado actual de la organización que tienen los miembros de la Gerencia, tiene puntos coincidentes con los ya mencionados para la totalidad de los trabajadores, como el aspecto de la superación y el desarrollo dentro de la perspectiva laboral, por señalar uno.

Sin embargo, la visión que tienen de la entidad, aunque tiene algunos puntos de coincidencia también, como el deseo de ver conformado un equipo, denota además una inclinación del 60% hacia la amistad y solidaridad y la creatividad e iniciativa, además de la comunicación fluida.

II.4.3 Estudio de la comunicación en SIECSA

Los siguientes tres test se refieren a la comunicación como una de las variables importantes a estudiar para caracterizar al grupo.

II.4.3.1 Test de Capacidad de escucha

El primero de esos test evalúa la capacidad de escucha y los resultados pueden apreciarse en la siguiente tabla:

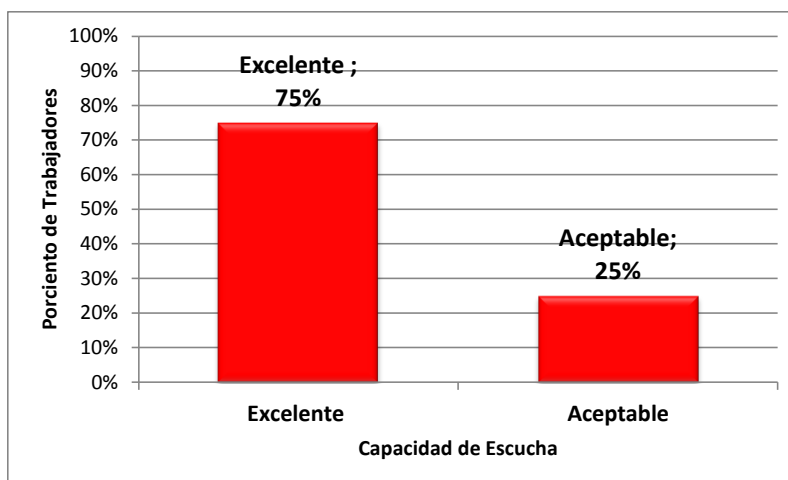
Tabla No. 5 Distribución según Capacidad de Escucha

Capacidad de escucha	Encuestados	
	Cantidad	%
Capacidad de escucha excelente.	9	75%
Capacidad de escucha aceptable	3	25%
No presta atención, dificultad de entendimiento	0	0%
Total	12	100%

Destaca que el 25% de los miembros del grupo obtuvo calificación de aceptable y el resto (el 75%) obtuvo la calificación de excelente capacidad de escucha.

A continuación puede observarse el gráfico para mejor visualización:

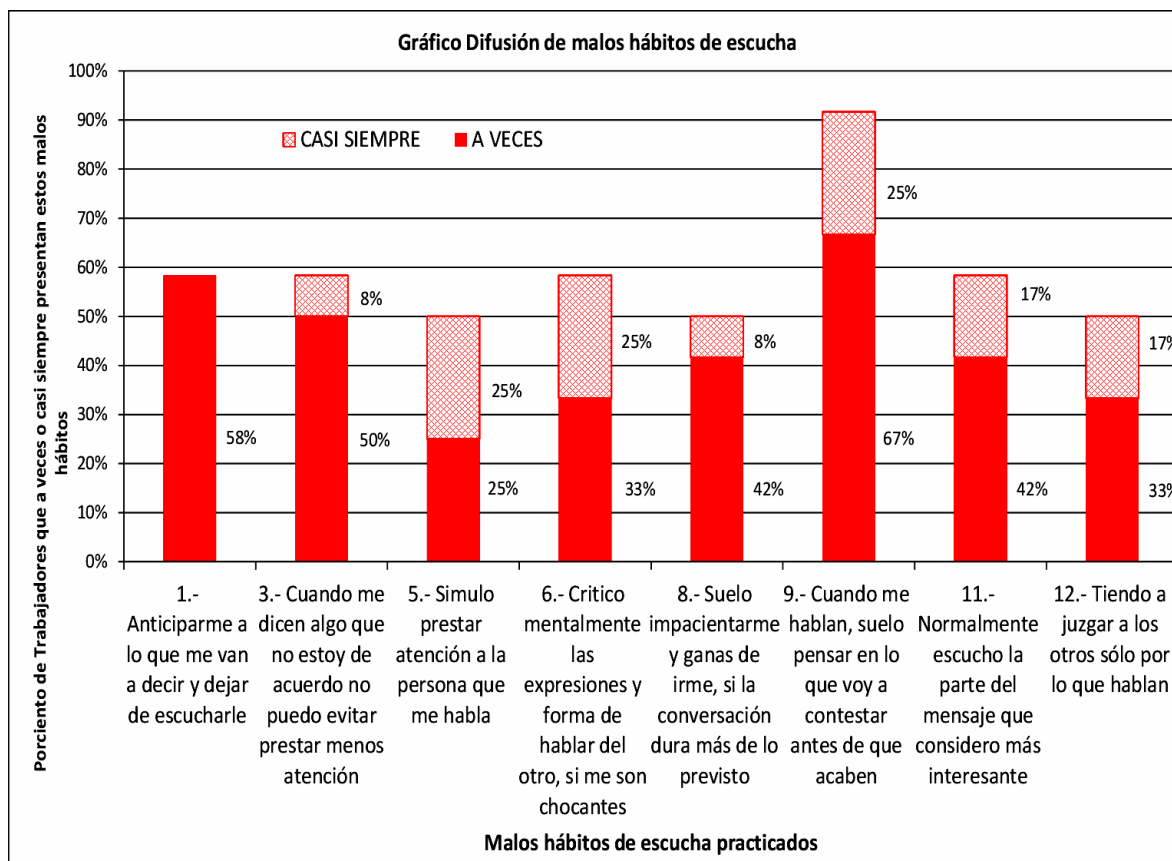
Gráfico No.10 Resultados del Test de Capacidad de Escucha



Fuente: Tabla No.5 Distribución según Capacidad de Escucha

Una revisión más profunda de las respuestas de este test se reproduce gráficamente seguidamente:

Gráfico No. 11 Difusión de malos hábitos de escucha en SIECSA



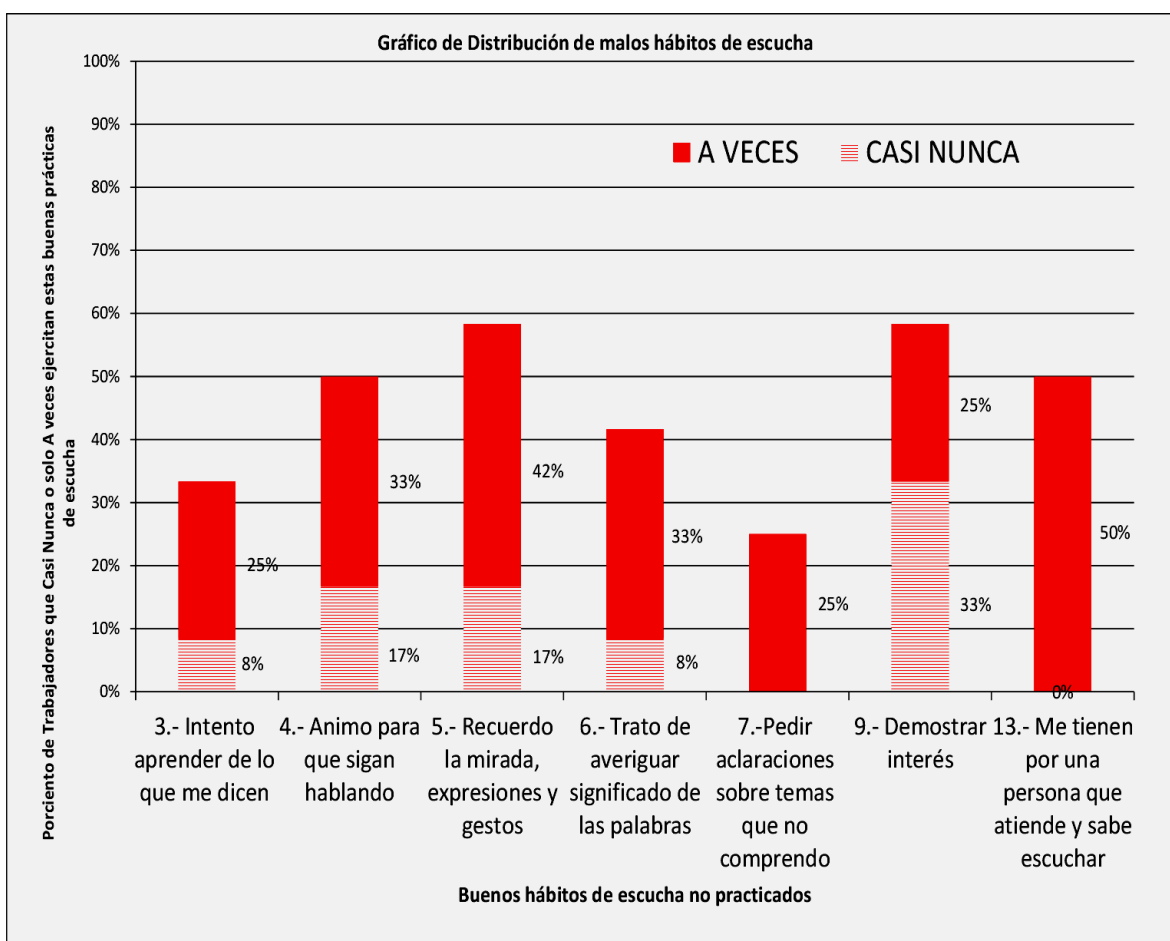
Fuente: Resultados del test aplicado en SIECSA de Capacidad de Escucha

En el gráfico se aprecia que:

1. El 92% suele pensar en lo que van a contestar cuando les están hablando y el 25% lo hace casi siempre.
2. El 58% en ocasiones no puede evitar prestar menos atención e incluso dejar de escuchar cuando no concuerda con lo que se les está diciendo.
3. También el 58% tiende a anticiparse a lo que se le dice y deja de escuchar con la máxima atención.
4. El 58% normalmente solo escucha la parte del mensaje que considera interesante y el 17% de ellos cometen este grave error casi siempre.

En el siguiente gráfico se muestran además otro conjunto de buenas prácticas y hábitos de escucha que en esta caso no son practicadas con la frecuencia correspondiente:

Gráfico No. 12 Buenas prácticas de escucha, poco difundidas en SIECSA



Fuente: Resultados del test aplicado en SIECSA de Capacidad de Escucha

Del gráfico anterior merece la pena destacar que:

1. El 58% no acostumbra a demostrar interés mediante gestos o expresiones corporales y el 33% no lo hace casi nunca.
2. Después de los intercambios, el 58% de los encuestados expresó que no recuerdan expresiones ni gestos de sus interlocutores e incluso el 17% no lo recuerda casi nunca.
3. El 50% reconoce que sus compañeros solo a veces los consideran personas que atienden y saben escuchar y también el 50% no suelen animar a sus interlocutores a continuar expresándose.

Todos estos elementos parecen evidentes muestras de que el tema de la comunicación en SIECSA resulta uno de los tópicos en que habría que trabajar para lograr conformar un equipo de trabajo. Los malos hábitos de escucha pueden ser, sin duda, causa de muchos de los conflictos ocurridos en SIECSA.

II.4.3.2 Test ¿Sabe Ud. escuchar?

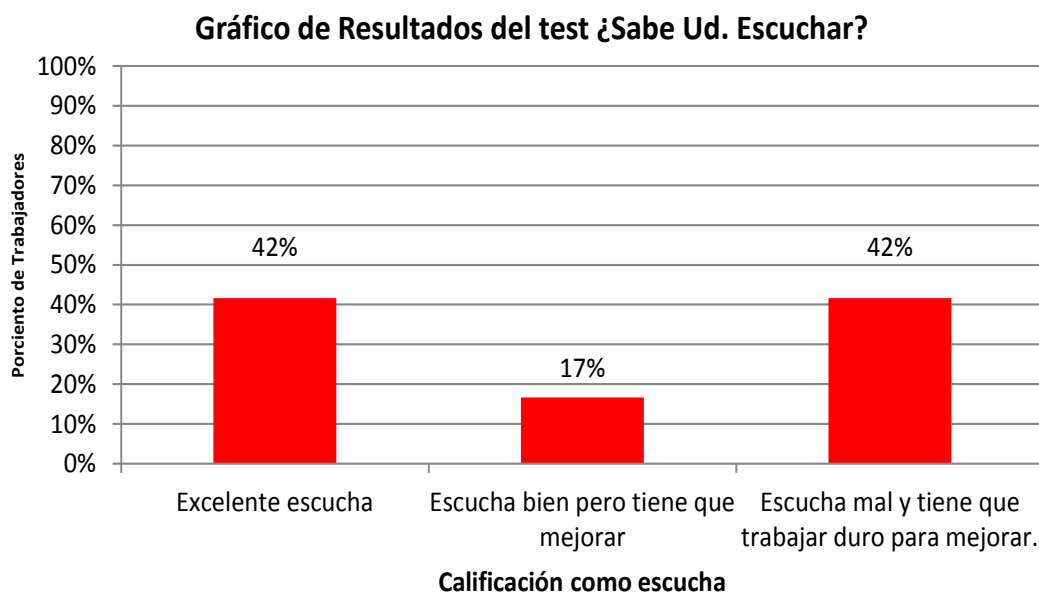
El resultado de este segundo test sobre el tema de la comunicación, denominado ¿Sabe Ud. Escuchar?, valora la capacidad de escucha como forma de comunicación verbal oral. Observar en la tabla los resultados:

Tabla No. 6 con Distribución resultados del test ¿Sabe Ud. Escuchar?

Capacidad de escucha	Encuestados	
	Cantidad	%
Excelente escucha	5	41,7%
Escucha bien pero tiene que mejorar	2	16,8%
No presta atención, dificultad de entendimiento	5	41,7%
Total	12	100%

En el gráfico puede observarse de manera mejor:

Gráfico No. 13 Resultados Test ¿Sabe Ud. Escuchar?

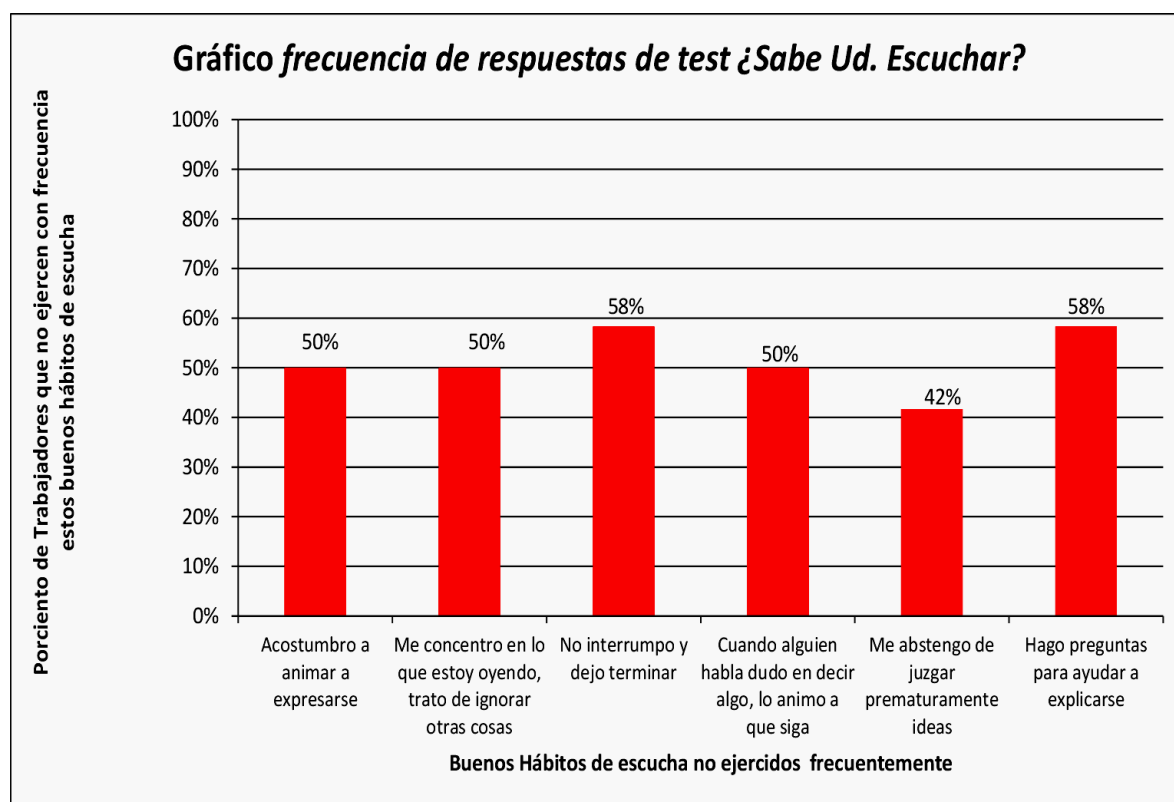


Fuente: Tabla No. 6 Distribución resultados del test ¿Sabe Ud. Escuchar?

Se observa que el 42% de los trabajadores escucha mal y tiene que trabajar duro para mejorar este aspecto de vital importancia.

Los malos conceptos que fundamentalmente subyacen se muestran en la siguiente gráfica que muestra la frecuencia de votos de no cumplir algunas veces con las buenas prácticas siguientes:

Gráfico No. 14 Frecuencia de respuestas de test ¿Sabe Ud. Escuchar? de no cumplir en ocasiones con estas buenas prácticas al escuchar



Fuente: Resultados del Test ¿Sabe Ud. Escuchar?

Como se observa es notable también aquí la cantidad de malas prácticas y hábitos de escucha que se demuestran y reconocen por los encuestados.

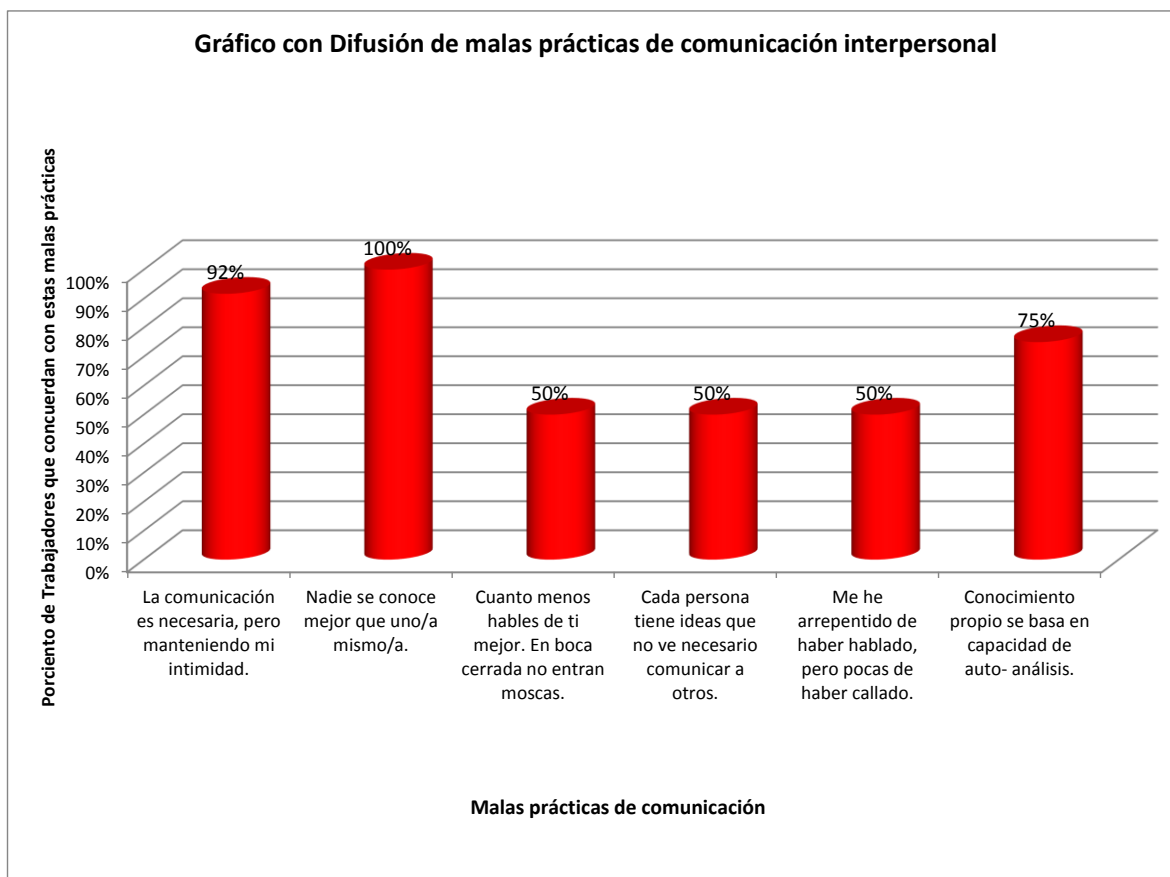
Dentro de las malas prácticas de escucha más difundidos, presente en el 58% de los trabajadores, aparece el interrumpir y no dejar terminar a quien toma la palabra, así como el no hacer preguntas para ayudar a explicarse mejor a quien lo hace como se puede observar en el gráfico.

Otros malos hábitos bastante difundidos en el 50% son el no acostumbrar a animar a los demás a que se expresen; el no concentrarse en lo que se oye y el no ignorar otras cosas que ocurren alrededor, todos ellos, malos hábitos presentes en el 50% de los miembros del grupo.

II.4.3.3 Cuestionario de Comunicación interpersonal

Como resultado de la aplicación del cuestionario de comunicación interpersonal, el 3^{er} y último de la temática de la comunicación, se obtuvo lo siguiente:

Grafico No. 15 Resultados de Test de Comunicación Interpersonal



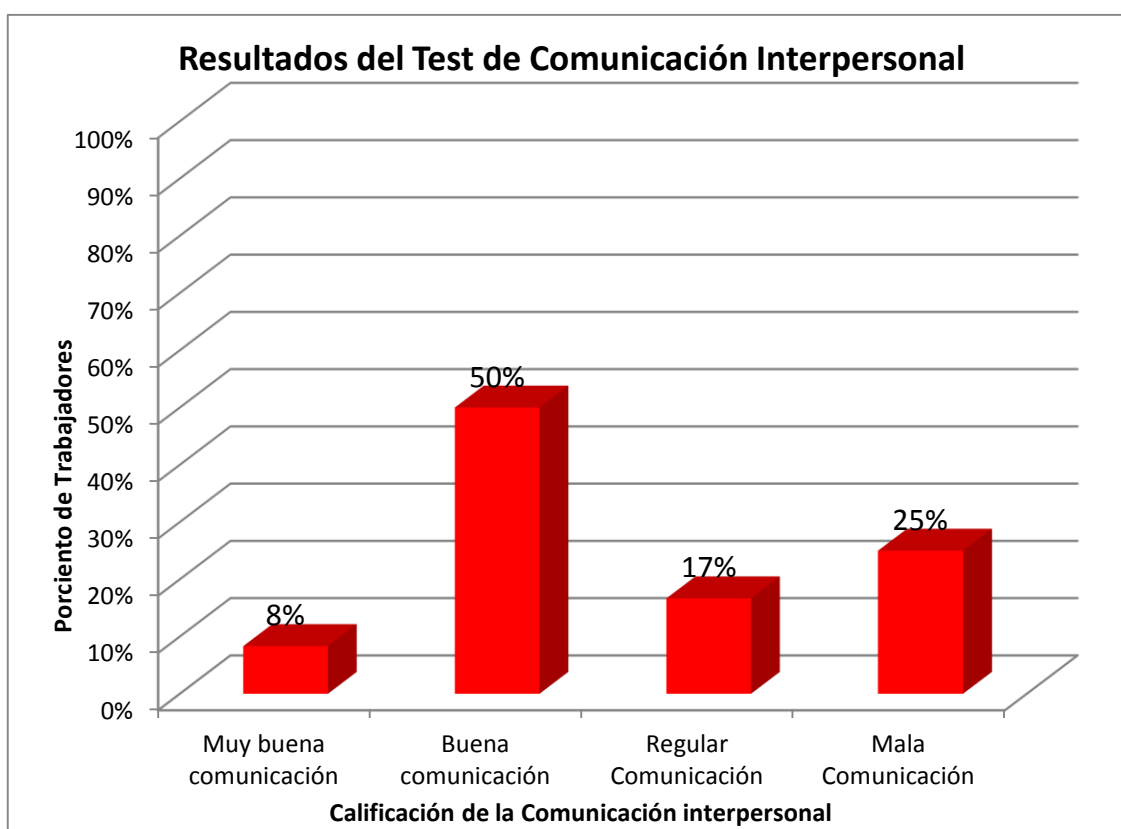
Fuente: Resultados de Test de Comunicación Interpersonal

Se evidencia en el gráfico anterior que el 100% concuerda con el precepto de que nadie se conoce mejor que uno mismo y el 92% en que la comunicación con los demás es necesaria, pero manteniendo a salvo la intimidad, aspectos que constituyen malas normas para lograr una comunicación fluida.

También destaca que el 50% coincide con que cada persona tiene criterios que no cree necesario comunicar a otros; así como que se arrepienten de ocasiones en las que han hablado, pero muy pocas veces se han arrepentido de las que han callado. Coinciden además con que el conocimiento propio se basa en el auto análisis y no en el análisis que otros hagan de uno, lo que a todas luces no resultan criterios acertados y mucho menos que ayuden a una comunicación efectiva en el grupo.

Seguidamente se presenta en grafico el resultado de este test:

Gráfico No. 16 Resultado general del Test de Comunicación Interpersonal



Fuente: Resultados de Test de Comunicación Interpersonal

Resalta que el 25% de los trabajadores se evaluó con mala comunicación y otro 17% con regular, lo que constituye el 42% del grupo.

En el contexto de las relaciones laborales estas malas concepciones sobre la comunicación interpersonal enlentecen la unión y cohesión del grupo ya que dificulta el conocimiento de los integrantes y además entorpece la ayuda que otros pueden recibir de los juicios o criterios que puedan tener de ellos los otros.

II.4.4 Test Etapas de la vida del grupo

En este acápite se evalúa la etapa de la vida o de evolución en la que se encuentra el grupo de trabajadores de SIECSA, basado en los resultados del test adaptado por la MSc. María Teresa Agüero para determinarlo y cuyos resultados se muestran en la tabla No. 7:

Tabla No. 7 Resultados de las Etapas de la Vida del Grupo

Etapa	%
-------	---

CONOCIMIENTO	25,3%
ORGANIZACIÓN	46,3%
INTEGRACIÓN	11,6%
MADURACIÓN/COLECTIVO	16,8%

Se observa que casi el 71,6% de las características observadas ubican al grupo transitando por una etapa entre la del conocimiento y la de organización aunque prácticamente el 50% observa al grupo en la etapa de organización.

Las características más observadas fueron las siguientes:

1. La comunicación se afecta / unos no oyen a los otros (organización) 75%
2. Los propósitos personales están ocultos (conocimiento) 58%
3. El jefe juega un papel importante. (organización) 58%
4. Tratar de conocerse entre sí. (conocimiento) 50%
5. Se manifiestan estereotipos de los grupos de procedencia. (conocimiento) 50%
6. Predominan los objetivos personales (organización) 50%
7. Se exponen las ideas y se trata de convencer a otros. (organización) 42%

Pudiera decirse que, la percepción de los integrantes es que el grupo está en plena etapa de organización, aunque aún se perciba señales de la etapa anterior de conocimiento.

También pudiera definirse como que el grupo se está aún conociendo pero que ha comenzado a organizarse mejor.

Merece la pena destacar que, el 28,4% de las opiniones observan rasgos en el grupo que pertenecen a las etapas superiores de cohesión; tanto la de integración, como a la de maduración/colectivo, donde resaltan las siguientes:

1. Mejora la comunicación y la cooperación (integración) 33%
2. La comunicación es abierta y espontánea y se escuchan (maduración/colectivo) 33%

Esto puede interpretarse como que se van revelando aspectos que indican que es posible lograr alcanzar esas etapas superiores de integración del grupo y que no es una quimera aspirar a formar el equipo deseado, a pesar de las dificultades que para ello se presentan actualmente y las que puedan surgir.

Si se revisan los resultados de la denominada Gerencia observamos que 3 de sus 5 integrantes considera al grupo en la etapa de organización, mientras los

2 restantes tienen visiones distintas: uno ve al grupo aún en la etapa primaria de conocimiento y el otro en la más avanzada de integración.

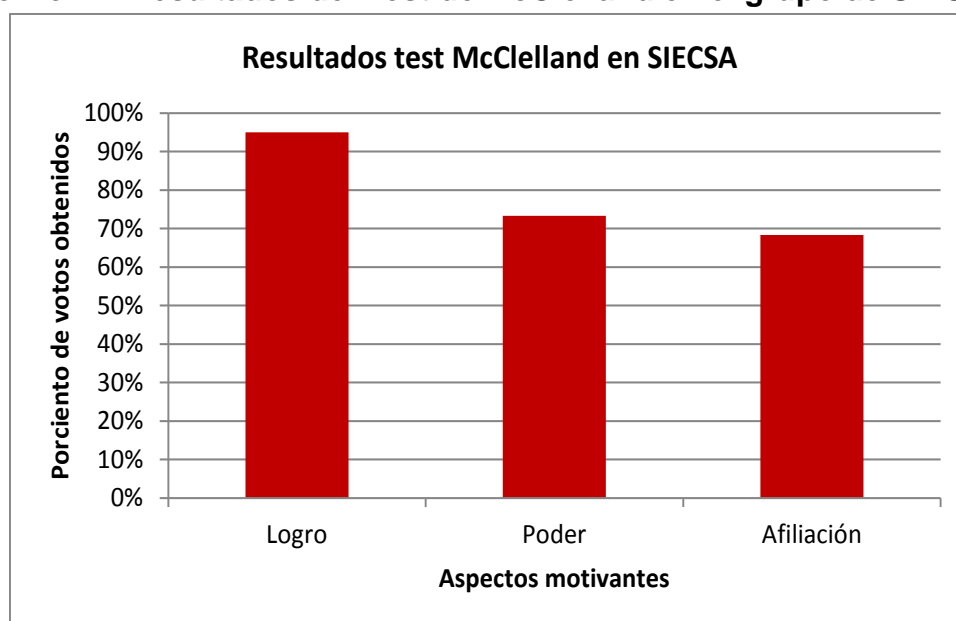
II.4.7 Test de motivación de McClelland

Los resultados de este test se muestran en la tabla 8 y el gráfico 17:

Tabla No. 8 Resultados del Test de McClelland en el grupo de SIECSA

Resultados del test de McClelland en el grupo	
Objetivos	Juicios emitidos
Logro	95%
Poder	73%
Afiliación	68%

Gráfico No. 17 Resultados del Test de McClelland en el grupo de SIECSA



Fuente: Tabla No. 8 Resultados del Test de McClelland en el grupo de SIECSA

Los resultados muestran que las razones que más motivan a los integrantes del grupo en SIECSA, son las relacionadas con el logro, lo que se considera muy loable ya que son los aspectos relacionados con el trabajo en sí mismo, con la tarea que se ejecuta y con el desempeño laboral. En un análisis más detallado dentro de ellas destacan; la superación de su desempeño en el trabajo, el fijarse y

alcanzar metas realistas; la satisfacción de terminar una tarea difícil y saber cómo va progresando al terminar la misma.

Llama la atención el relativamente bajo porcentaje de afiliación dentro de las motivaciones, lo que sin duda resulta un aspecto en el que se debe trabajar en busca del objetivo de formar al equipo en la entidad.

El resultado en los integrantes de la Gerencia estuvo matizado, como parece lógico, en una mayor inclinación a las tareas de logro y también de poder, en comparación con las obtenidas en el grupo en general, como se demuestra en la Tabla No. 9:

Tabla No. 9 Resultados del Test de McClelland en la Gerencia de SIECSA

Resultados del test de McClelland en la Gerencia	
Objetivos	Juicios emitidos
Logro	100%
Poder	80%
Afiliación	76%

De manera similar en cuanto a las motivaciones relacionadas con logro se evidenció en la Gerencia de Control aunque bajó con respecto a poder y afiliación, aspecto este último preocupante, lo que se demuestra en la tabla 10:

Tabla No. 10 Resultados del Test de McClelland en la Gerencia de Control

Resultados del test de McClelland en la Gerencia de Control	
Objetivos	Juicios emitidos
Logro	100%
Poder	67%
Afiliación	67%

Similar distribución fue la resultante en los integrantes de la Gerencia Comercial como se observa en la Tabla No. 11:

Tabla No. 11 Resultados del Test de McClelland en la Gerencia Comercial

Resultados del test de McClelland en la Gerencia Comercial	
Objetivos	Juicios emitidos
Logro	90%
Poder	80%
Afiliación	60%

II.4.8 Test de Neimer para diagnosticar el Grado de Cohesión grupal

El resultado del test de Neimer fue que el grado de cohesión del grupo es de 0,6 puntos.

Este resultado de 0,6 demuestra una cierta tendencia hacia el aumento del grado de cohesión, que apunta esperanzadoramente hacia la posibilidad de poder conformar un equipo de trabajo, si se toma en cuenta el poco tiempo de creada que tiene SIECSA ya que, como se conoce, su conformación con personas de varias entidades y culturas diferentes, condiciona que debe transcurrir un tiempo para que se concrete la cohesión de grupo.

Debe destacarse que el 100% de los encuestados opinó como bueno en el grupo el Cumplimiento del trabajo. Otros elementos que fueron señalados por más del 83% de los encuestados como bueno son la Calidad del trabajo y el Respeto por los que los rodean.

Con porcentajes inferiores de 67% fue votado el Amor al trabajo como bueno.

En contraposición, el Colectivismo fue evaluado por el 50% de regular, por el 25% como bueno y por el resto de malo, mientras que la Iniciativa fue señalada como regular también por el 50%.

También merece destaque que el 25% considera al grupo fuertemente cohesionado.

II.4.9 Cuestionario de autoevaluación de tema de motivación

El resultado de este test para la autoevaluación de los temas que motivan a los integrantes del grupo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 12 Resultados de la autoevaluación de los temas motivación

<i>Temas motivación</i>	<i>%</i>
Motivacionales	83%
Mantenimiento	87%

La Tabla 12 muestra que aunque se consideraron casi igual de importantes los factores provenientes del trabajo mismo o del entorno laboral, la puntuación de los factores provenientes del entorno laboral (de mantenimiento) superó ligeramente a la obtenida por los factores del trabajo (motivacionales) como elementos que pueden motivar más.

Tabla No. 13 Resultados de la votación sobre aspectos de Mantenimiento (entorno laboral) en la autoevaluación de los temas motivación

<i>Aspectos de Mantenimiento (entorno laboral)</i>	
<i>Factores</i>	<i>%</i>
Trabajar en buen grupo de trabajo y buenas relaciones interpersonales	100%
Buen salario.	94%
Estabilidad en mi puesto.	86%
Buenas condiciones laborales.	81%
Tener un buen sistema de estimulación material.	72%

En los resultados de este cuestionario (Tabla 13) se observa que todos los integrantes consideran que trabajar con un buen grupo de trabajo y con buenas relaciones interpersonales es un factor muy importante para la motivación. El 94% considera como muy importante factor de motivación un buen salario.

Tabla No. 14 Resultados de la votación sobre aspectos de *Motivacionales (del trabajo)* en la autoevaluación de los temas motivación

<i>Aspectos Motivacionales (del trabajo)</i>	
<i>Factores</i>	<i>%</i>
Posibilidad realización profesional y sentirse útil.	92%
Reconocimiento social y prestigio en mi trabajo.	89%
Independencia y ser creativo en mi trabajo.	86%
Participación en solución de problemas y decisiones	86%
Poder promover dentro de la organización.	61%

En la Tabla 14 se observa el 92% dieron mucha importancia a la posibilidad de realización y el sentirse útil para la organización. También fue notable el valor dado al Reconocimiento social y prestigio en el trabajo.

El factor menos motivador en este aspecto del trabajo fue el de poder promover dentro de la entidad.

Si se realiza una observación por grupos estructurales, merece la pena destacar, como parece sensato, que los trabajadores de la Brigada de Servicios Generales, compuesta básicamente por obreros, unánimemente consideran muy importante los factores del entorno laboral (mantenimiento) como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 15 Resultados de la autoevaluación de los temas motivación por subgrupos en SIECSA

<i>Temas motivacionales</i>	<i>Encuestados</i>			
	Brigada de Servicios Generales	Gerencia Comercial	Gerencia de Control	Gerencia
Motivacionales	78%	85%	91%	87%
Mantenimiento	100%	88%	80%	76%

La Tabla 15 destaca que la mayor puntuación de los factores que incrementan la motivación dentro del proceso de trabajo (motivacionales) se reflejó entre los integrantes de la Gerencia de Control por encima de los aspectos del entorno laboral, a diferencia de los resultados en la Gerencia Comercial donde fueron casi similares aunque ligeramente contrarios, demostrando en esto perspectivas diferentes entre esos grupos.

Estas diferentes visiones también se reflejaron en la Gerencia, debido a la diferencia de perspectivas entre los Gerentes de cada grupo señalado en el párrafo anterior y debido a la coincidencia con la visión del grupo comercial, tanto del Gerente General como de los otros miembros de la misma, en gran medida.

II.4.10 Test estilo de liderazgo Grid Administrativo.

Los resultados de este test desarrollado por Blake y Mouton y que caracteriza los estilos de liderazgo existentes en SIECSA como otra de las variables importantes a determinar para poder aspirar a conformar el equipo, se muestran en los siguientes gráficos:

Gráfico No. 18 Resultado aplicación Grid Administrativo al Gerente General

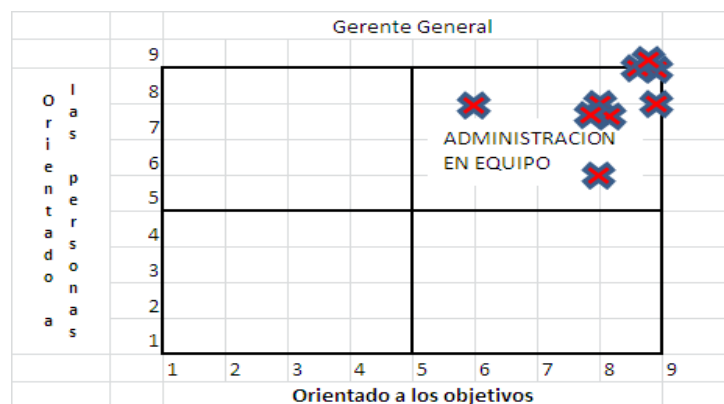


Gráfico No. 19 Resultado aplicación Grid Administrativo Gerente Comercial

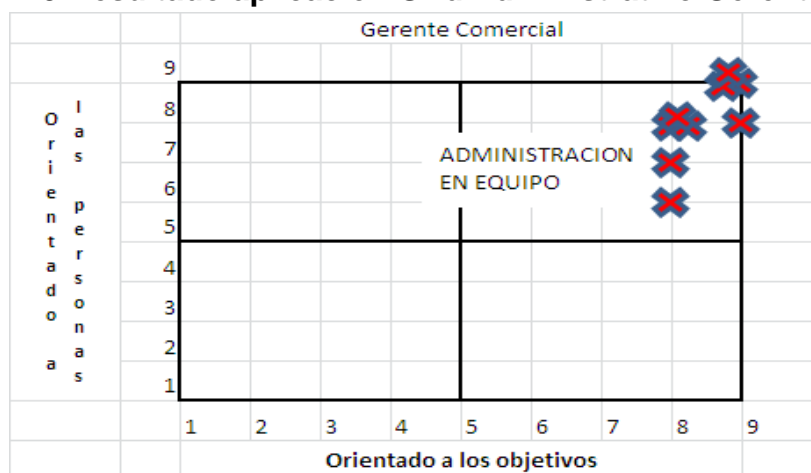
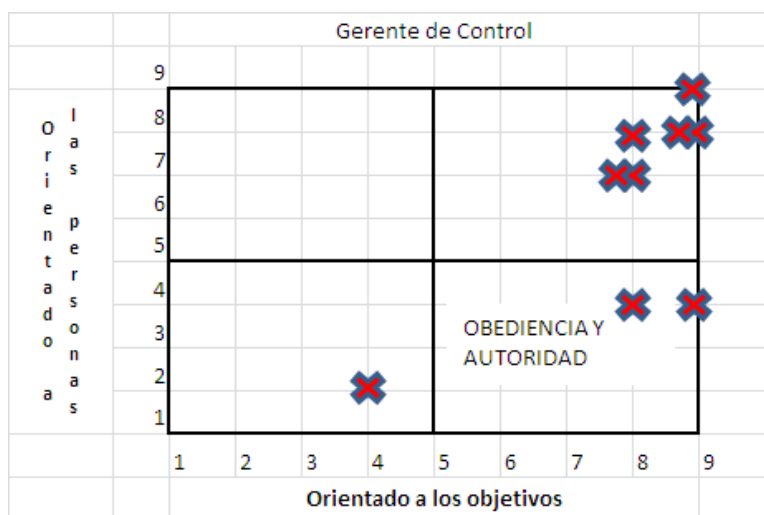


Gráfico No. 20 Resultado aplicación Grid Administrativo a la Gerente de Control



Como se puede observar en los gráficos, el estilo de liderazgo más marcado entre los gerentes de SIECSA es el de administración en equipo, orientado de igual

manera tanto a las personas como a los objetivos en sentido general, el estilo en que el dirigente o quien ejerce la dirección, tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores además de no perder de vista el cumplimiento de las tareas y objetivos.

Su patrón motivacional primario es obtener de los otros, el reconocimiento mediante el mantenimiento de la armonía y las buenas relaciones con la membresía del grupo.

Se destaca que, en el caso de la Gerente de Control se denotan algunos aspectos menos orientados a las personas aunque su estilo en general igualmente está orientado a la administración en equipo, aunque con algunos aspectos del estilo directivo.

Estos rasgos aunque minoritarios del estilo directivo llaman la atención, ya que los líderes que así se caracterizan con el estilo directivo, suelen ser, por una parte, muy buenos para definir el trabajo, lograr las metas, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar, pero, por otra parte, no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus subordinados, por lo que tienen problema para motivar y retener a sus colaboradores.

Este resultado se corrobora con que precisamente en la Gerencia de Control es donde han ocurrido las únicas tres solicitudes de baja registradas en SIECSA desde su creación.

Con el liderazgo de administración en equipo, los líderes están completamente orientados en organizar, apoyar y desarrollar sus equipos subordinados. Es un estilo participativo y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.

II.4.11 Encuesta sobre tipología individual de Briggs

Los resultados obtenidos en este test el que igualmente caracteriza a los gerentes de SIECSA se describen a continuación:

- ✓ Para el Gerente General la tipología de su estilo de dirección es: logra éxito a través de perseverancia y el deseo de hacer lo que sea necesario o deseado. Dirige sus mejores esfuerzos hacia su trabajo. Es poderoso; pero de una manera callada, es concienzudo y se interesa por los demás. Los problemas sólo sirven para estimularlo. Es independiente. Valora la armonía y la camaradería.

Trabaja para persuadir a otros a que aprueben y cooperen con sus propósitos; lidera ganándose, más que pidiendo, la aceptación de sus ideas. En trabajos rutinarios tiende a sentirse "asfixiado".

Es orientado a las personas más que a las tareas y prefiere también, por tanto, trabajar en grupo. Su pensamiento y acción son más bien rápidos.

- ✓ Para el Gerente Comercial resultó la siguiente caracterización que refleja muy bien su comportamiento como Jefe: Es responsable. Por lo general se preocupa por los pensamientos y deseos de los demás y trata las cosas dándole consideración a los sentimientos de los demás. Puede dirigir un grupo en una discusión con facilidad y tacto.

Es sensible tanto a los halagos, como a la crítica. Tiende a irradiar simpatía y camaradería. Es facilitador de buena comunicación. Se ocupa fundamentalmente de las personas que los rodean y concede gran valor a los contactos humanos armoniosos.

Es orientado a las personas más que a las tareas y prefiere también, por tanto, trabajar en grupo. Su pensamiento y acción son más bien rápidos.

- ✓ La Gerente de Control, en sentido general, de forma más o menos evidente, tiende a ser algo impositiva y a dominar las acciones de quienes le rodean, dando sugerencias frecuentes sobre la forma en que deben actuar ante diferentes situaciones.

Es sincera, franca, decidida y líder de actividades. Por lo general demuestra destreza en cualquier situación que requiera razonamiento y conversación de tipo intelectual.

En general bien informada y le gusta adquirir conocimientos. A veces se siente demasiado segura, confiada en sí misma, especialmente considerando la poca experiencia que haya tenido en la situación a mano. Disfruta la acción ejecutiva y la planificación a largo plazo. La confianza en el pensamiento la hace lógica y objetivamente crítica.

Orientada hacia las tareas y también tienen una profunda convicción de sus opiniones - debate con frecuencia, no en defensa de las mismas, sino para tratar de convencer a los demás a compartirlas.

II.5 Resumen de los resultados de la aplicación de las técnicas

- ✓ Existen dos roles muy preponderantes en el grupo de SIECSA en general y en particular en el subgrupo de la Gerencia: El de Implementador y el de Motor – Impulsor, así como otros débilmente representados como el Cerebro – Creativo y el Monitor Evaluador los que debieran fortalecerse.
- ✓ Existen serios problemas de comunicación en el grupo de SIECSA que sin duda constituyen una de las causas de conflictos en el mismo y por ende factor que no contribuye a la formación del equipo.
- ✓ El estilo de liderazgo general entre los gerentes de SIECSA es el de Administración en Equipo, aunque existen algunos rasgos del estilo directivo en uno de ellos que debe ser objeto de atención.
- ✓ El nivel de cohesión del grupo de 0,6 es evidencia de la tendencia en camino a la integración del equipo aunque aún sea necesario avanzar más.
- ✓ El grupo se encuentra en la etapa de organización aunque aún persisten características de la primera etapa de conocimiento, pero resulta estimulante que se observen características de las etapas de integración y maduración.
- ✓ Las razones que más motivan al grupo son las de Logros, así como las relacionadas con el entorno laboral y las del trabajo en sí. Es necesario aumentar las relacionadas con Afiliación.

CAPÍTULO III

DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE TRABAJADORES DE SIECSA Y DISEÑO DEL PROGRAMA DE ACCIÓN PARA CONFORMAR EL EQUIPO.

III.1. Análisis integral de los resultados y caracterización del grupo en SIECSA.

Se precisarán las observaciones por cada una de las variables de estudio para caracterizar de manera más precisa el grupo en SIECSA.

III.1.1 Características generales del grupo de SIECSA

Pudiera expresarse que el grupo en SIECSA se encuentra en plena etapa de organización, aunque aún se muestran en los resultados marcadas señales de la etapa de conocimiento.

Esto en cierta medida puede estar influenciado por el hecho de que ha habido un grado no despreciable de variación en el personal del grupo. No obstante es preciso destacar que la Gerencia siempre ha sido la misma desde la fundación de la empresa.

Una interpretación más pesimista pudiera ser que el grupo en SIECSA está aún en conocimiento, aunque está en plena organización.

Resulta muy alentador para el propósito supremo de este trabajo el hecho comprobado en el test en que un porcentaje significativo de observaciones ven características en el grupo de SIECSA que corresponden a etapas superiores como la de integración y cohesión.

El resultado anterior se corroboró al observar los resultados del test de Neimer sobre cohesión grupal, que demostró que no existe una alta cohesión después de tres años de conformado el grupo. Aunque este no sea tiempo suficiente el resultado de 0,6 puntos expresa una tendencia a la cohesión.

Resulta también de mucho valor para caracterizar al grupo de SIECSA el conocer los elementos que motivan a sus integrantes, así como la visión que tienen de la entidad en sí misma y cómo la quisieran ver en el futuro.

Para este objetivo los resultados del Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales demostraron que el estado deseado por la mayoría de los trabajadores del grupo en SIECSA es ver a la entidad enfocada en el apoyo a las tareas, a la comunicación efectiva, al análisis, a las posibilidades de innovación y el trabajo en equipo.

Resulta muy interesante también el hecho de que la visión de la entidad en la mayoría de los integrantes coincide en ver a SIECSA con sólidas relaciones sociales o interpersonales entre sus miembros, en la perspectiva laboral y también en los valores.

De igual manera la mayoría de sus integrantes reconocen los valores que identifican a la organización actualmente, así como su misión, y valoran altamente la importancia de las relaciones interpersonales y las posibilidades de superación y desarrollo que existen en la organización.

Esta visión mayoritaria, anima a creer posible lograr el objetivo de formar el equipo de trabajo en SIECSA ya que, en opinión del autor, el primer paso y más importante que se requiere dar para lograr un objetivo cualquiera es saber que es posible alcanzarlo.

También merece la pena destacar que, aunque se reconocieron casi idénticamente igual de esenciales los factores de motivación provenientes del trabajo mismo o los que provienen del entorno laboral, la puntuación de los aspectos del entorno laboral o de mantenimiento predominó ligeramente.

Esta percepción es coherente con los resultados del test de McClelland ya que predominaron, desde el punto de vista de la motivación, los aspectos relacionados con el logro, es decir el desempeño en el trabajo, el cumplimiento de las tareas, en resumen, relacionadas al trabajo en sí.

III.1.2 Los roles en el grupo de SIECSA

Sin duda, como se ha demostrado por los clásicos y estudiosos de la temática sobre formación de equipos de trabajo, tanto la presencia en exceso de algunos roles, como la poca presencia de otros en un grupo, afectan la efectividad del trabajo y estos no logran sus metas con eficiencia y eficacia y mucho menos, exentos de conflictos.

En el grupo de SIECSA es notable la débil presencia de algunos roles que el autor considera muy importantes en la tarea específica de la entidad, como son el rol de

Cerebro – Creativo, el de Investigador de Recursos y el de Detallista o Finalizador. Pueden existir actividades donde el Cerebro - Creativo no sea tan imprescindible debido a la simplicidad de las tareas que se desarrollan pero no es el caso de SIECSA. De igual manera puede no ser vital la presencia del Investigador de Recursos en alguna tarea metódica, pero en SIECSA, se hace muy necesario.

Pero a juicio del autor en mayor medida que lo planteado anteriormente influye de manera negativa en el grupo el hecho de que existan roles muy remarcados, como el de Implementador y el de Motor – Impulsor, en el 60% y 50% de los integrantes respectivamente, lo que, sin lugar a dudas, constituye un factor que dificulta mucho el trabajo en el grupo.

Este elemento también está contribuyendo al desestimulo del grupo ya que, las tareas se emprenden pero faltan roles importantes para redondear las actividades o se percibe de manera errónea. Cuando una tarea no se implementa o se demora su concreción o realización, por emplear tiempo para evaluar ventajas y desventajas o encontrar mejores alternativas, se recibe por algunos miembros del grupo como que no se quiere realmente emprender por la Gerencia.

Esta situación de la profusión de los roles mencionados, se agudiza más y por tanto es más preocupante, si observamos el predominio de los Implementadores y de Motor – Impulsores entre los integrantes de la denominada Gerencia de SIECSA, en el contexto de cómo hemos definido a ese subgrupo, ya que son mayoritarios entre sus cinco miembros, lo que sin duda constituye una de las causas por lo que cuesta tanto trabajo lograr hacer comprender una tarea y mucho más lograr la sinergia necesaria para su cumplimiento o que se comprenda la necesidad de buscar otras soluciones, o de analizar con detenimiento las ventajas y desventajas de las soluciones sugeridas a priori.

De igual manera se puede concluir, con mayor certeza en este caso, que la presencia débil de roles es una de las causas de las dificultades que se presentan frecuentemente en la entidad para implementar una tarea, dificultando que puedan lograrse consensos o aceptaciones y por tanto, el completamiento de estos roles, constituye uno de los aspectos a tener en cuenta en el Programa de Acción para aspirar a lograr formar un equipo en SIECSA.

III.1.3 La comunicación en el grupo de SIECSA

Otro de los elementos considerado imprescindible para poder aspirar a crear un equipo de trabajo, es la existencia de una comunicación fluida, clara y efectiva entre sus miembros.

Los resultados de los test relacionados con esta temática de la comunicación en SIECSA, como se ha visto anteriormente, demuestran la existencia de muchas dificultades en este importante aspecto entre una cantidad notable de sus integrantes, lo que constituye una de las principales causas de generación de conflictos y por tanto no ayuda a la formación y cohesión del grupo.

Los malos resultados obtenidos del test ¿Sabe Usted escuchar? y los malos hábitos resultantes del test de capacidad de escucha, se ratifican y confirman con los resultados del cuestionario sobre comunicación interpersonal.

En el último de ellos (El de comunicación interpersonal), de los 12 integrantes encuestados, el 25% se evaluó con mala comunicación y otro 17%, con regular. Estos resultados negativos, además, se concentran, curiosamente, en los 3 especialistas comerciales de la Gerencia Comercial y en los 2 choferes. Coinciden con calificación de mala comunicación 2 de los trabajadores que también obtuvieron calificación de malos hábitos de escucha e incluso también coinciden entre los de más baja puntuación en el test de capacidad de escucha activa.

Esta concentración de malos resultados en los test relacionados con la comunicación, en el 42% de los trabajadores, en tan reducido grupo resulta un porcentaje realmente alarmante.

También resulta destacable que 2 de los integrantes del grupo gerencial presentan igualmente coincidencia de bajas calificaciones y por tanto dificultades en temas de comunicación, en lo que se debe trabajar.

Los aspectos en que mayor acuerdo reflejaron los encuestados fue que la comunicación con los demás es necesaria, pero manteniendo a salvo la intimidad y, que nadie se conoce mejor que uno mismo.

Todo esto, sin duda revela, que las dificultades para comunicarse y escuchar constituyen motivos principales de discusiones y de malos entendidos que se manifiestan con frecuencia en la entidad y que resultan causas de los conflictos interpersonales que son difíciles de subsanar posteriormente.

III.1.2 Los estilos de liderazgo en SIECSA

Si a los resultados expresados anteriormente sumamos los resultados de los test que evaluaron los estilos de liderazgo y que computaron la percepción que tienen los integrantes del grupo de sus jefes y también lo relacionamos con los obtenidos de la encuesta de tipología individual que reflejó claramente el predominio del estilo de liderazgo de administración en equipo, aunque existan algunos rasgos del estilo directivo en uno de los gerentes, es otro síntoma alentador para aspirar a formar el equipo.

Este elemento de los estilos de liderazgo hace necesario prever acciones para hacer entender los problemas que puede provocar alguno de esos rasgos del estilo directivo, lo que puede lograrse quizás emprendiendo acciones de capacitación en técnicas de dirección.

Todos los elementos anteriores conjugados componen causas evidentes del aún pobre desarrollo del grupo en el transitar por las etapas de consolidación para poder llegar a conformar un equipo.

Después de realizado el diagnóstico de las características del grupo en SIECSA se cuenta con los elementos necesarios para poder realizar un análisis integral de sus resultados que permita arribar a conclusiones y estas, a su vez, permitan poder diseñar un Programa de Acción para aspirar a lograr conformar el equipo de trabajo deseado en SIECSA.

III.2 Análisis integral de las características del grupo en SIECSA

Uno de los elementos que más ayudan a que un grupo pueda aspirar a tener éxito como un equipo es el poder tener un balance adecuado de roles entre sus integrantes, tanto roles de acción, como mentales y sociales.

Un equipo bien constituido necesita contar con individuos con características distintas que lleven a cabo las funciones necesarias. Se debe construir un equipo de modo que los puntos fuertes y débiles de unos y otros integrantes se compensen entre sí, así como que sean capaces estos de adaptarse a la situación cambiante del entorno.

No se debe olvidar que los grupos se convierten en un equipo después de un real esfuerzo de aprender a trabajar en forma conjunta, superando las barreras sectoriales, las que en el caso de SIECSA son muy marcadas a partir de que proceden de varias organizaciones diferentes, con culturas por tanto igual

distintas, por lo que cada uno trata de fundamentar sus puntos de vista basados en ellas y hace por ende más compleja la sinergia necesaria.

Esto lleva tiempo, pero si no se emprende la tarea en algún momento y se realizan esfuerzos de manera intencionada para funcionar como un equipo de trabajo, cada uno trabajará de modo particular y olvidará lo verdaderamente fundamental: el objetivo por el que están allí reunidos trabajando en la organización.

Se ha podido comprobar que una de las principales causas de conflictos entre los miembros de un grupo, manifiesto en SIECSA de manera incuestionable, son las malas comunicaciones interpersonales, coincidiendo con autores como De Bono quien lo afirmó así “La principal fuente de conflictos son las malas comunicaciones interpersonales”¹⁹

Los problemas de comunicación, así como los rasgos de estilo de liderazgo directivo existentes de uno de los gerentes, unido al desequilibrio que se presenta al tener roles preponderantes y otros débilmente representados, constituyen una mezcla generadora de conflictos que retrasan la cohesión del grupo y pueden llegar a convertirse en un problema mucho más serio si no se toman acciones para mejorar los mismos de manera intencionada.

Con todos estos elementos obtenidos y reseñados en el trabajo, se cuenta con lo necesario para poder elaborar un Programa de Acción con cuya implementación y cumplimiento se logre avanzar en el camino de eliminar los aspectos que entorpecen el buen funcionamiento y cohesión del grupo y le impiden avanzar en su desarrollo.

También es necesario en el mismo incluir cualquier otra acción tendiente a continuar mejorando el clima laboral en general como aspecto también influyente en el buen desarrollo de una entidad en el entorno actual.

Seguidamente se presenta el Programa de Acción que se propone a la Gerencia de SIECSA:

III.2 PROGRAMA DE ACCIÓN PARA CONFORMAR EL EQUIPO EN SIECSA

Objetivo General: Formar un Equipo de Trabajo en SIECSA.

Su diseño responde a las necesidades identificadas en el trabajo relacionadas con los roles, la comunicación interpersonal, el liderazgo y la motivación.

Resultados esperados: Que los integrantes del Grupo logren integrarse como Equipo.

Límite: El tiempo estipulado para la aplicación de esta estrategia es de 24 meses.

Recursos para el Programa de Acciones:

Recursos Humanos

- Trabajadores que conforman el Grupo
- Psicólogo

Recursos Materiales

- Material docente: hojas, lápices, plumones y PC.
- Espacio: Salón de Reuniones de SIECSA.

Objetivo No. 1:

1. Capacitar a los trabajadores acerca de importancia de los equipos de trabajo en el desempeño de la actividad empresarial y por ende en SIECSA.

Criterio de Medida:

- 1.1 Capacitar al menos al 80% del grupo acerca de importancia de los equipos de trabajo en el desempeño de la actividad empresarial y por ende en SIECSA.

Grado de Consecución:

- 1.1 **BUENO** Si se logra capacitar a más del 80% del grupo.
- 1.2 **REGULAR** Si se logra capacita a más de un 50%.
- 1.3 **MAL** Si no se logra capacitar a más de un 50% de los trabajadores.

Actividades	Responsable	Participante	Lugar	Fecha Cump	Evaluación en la Gerencia
1- Informar al grupo para que conozcan del Plan de Acción.	Gerente General	Todos los trabajadores	Salón de SIECSA	Junio 2014	30 julio 2014
2- Organizar acciones de capacitación interna para transmitir la importancia del Equipo de Trabajo en la actividad empresarial.	Gerente General		Salón de SIECSA	Julio 2014	

Objetivo No. 2:

2. Mejorar la composición de los roles en el grupo de SIECSA.

Criterios de Medida:

- 2.1 Lograda la capacitación en un 80 % a los integrantes del grupo para desarrollar habilidades que les permitan asumir diferentes roles.
- 2.2 Lograda la aplicación del Test de Belbin al 100 % de los aspirantes a plazas.

Grado de Consecución:

- 1.1 **BUENO** Si se logra capacitar a más de un 80% para desarrollar habilidades para asumir diferentes roles y se aplica el test al 100% de los aspirantes a plazas vacantes y se toma en cuenta esto en la decisión de selección.
- 1.2 **REGULAR** Si se logra capacitar a más de un 70% para desarrollar habilidades para asumir diferentes roles y aunque se aplique el test de Belbin no se toma en cuenta este para la selección.
- 1.3 **MAL** Si no se logra capacitar a más de un 70% para desarrollar habilidades para asumir diferentes roles ni se aplica el test de Belbin.

Actividades	Responsable	Participante	Lugar	Fecha Cump	Evaluación
- Capacitar al grupo para desarrollar habilidades que les permita asumir otros roles en función de la tarea.	Gerente General	Todos los Trabajadores	Salón de SIECSA	Septiembre de 2014	Julio y Septiembre 2014
-Aplicar test autopercepción de Belbin a aspirantes a plazas vacantes y tener ese elemento en cuenta para selección.	Gerente de Control	Candidatos	Salón de SIECSA	A partir de junio 2014	Julio, Sept y Diciembre de 2014

Objetivo No. 3:

3. Mejorar la comunicación interpersonal y los hábitos de escucha.

Criterios de Medida:

3.1 Mejorada la comunicación interpersonal en un 80 %.

3.2 Mejorado el hábito de escucha en un 80 %.

Grado de Consecución:

1.1 **BUENO** Si se logra mejorar la comunicación y los hábitos de escucha en más de un 80%.

1.2 **REGULAR** Si se logra mejorar la comunicación y los hábitos de escucha en más de un 50%.

1.3 **MAL** Si no se logra mejorar la comunicación y los hábitos de escucha en más de un 50%.

Actividades	Responsable	Participante	Lugar	Fecha Cump	Evaluación
1- Propiciar debates que permitan demostrar importancia de la buena comunicación y buenos hábitos de escucha.	Gerente General	Trabajadores y Esp. Fac. Psicología de la UH	Empresa SIECSA	Agosto de 2014	Diciembre 2014
2- Programar sesiones de estudio en grupo que aumenten el conocimiento de la importancia de una buena comunicación.	Gerente General	Trabajadores	Empresa SIECSA	Septiembre 2014	
3- Realizar actividades recreativas y culturales que propicien la comunicación interpersonal.	Gerente General	Trabajadores	Según programación	Permanente	

Objetivo No. 4:

4. Fortalecer la capacidad de liderazgo.

Criterios de Medida:

4.1 Fortalecida la capacidad de liderazgo en un 80 %.

Grado de Consecución:

1.1 **BUENO** Si se logra mejorar la capacidad de liderazgo en más de un 80%.

1.2 **REGULAR** Si se logra mejorar la capacidad de liderazgo en más de un 50%.

1.3 **MAL** Si no se logra mejorar la capacidad de liderazgo en más de un 50%.

Actividades	Responsable	Participante	Fecha	Lugar	Evaluación
1-Programar actividad de capacitación en temas de técnicas de dirección, especialmente relacionadas con la capacidad de liderazgo.	Gerente General	Directivos	Septiembre de 2014	Empresa SIECSA	Diciembre de 2014
2- Programar curso de técnicas de dirección para la Gerente de Control que le permita ampliar sus conocimientos de esta temática.	Gerente General	Gerente de Control	Diciembre 2014	Escuela Capac. de la UNE	Diciembre de 2014

Objetivo No. 5:

5. Elevar la cohesión en el grupo.

Criterios de Medida:

5.1 Elevada la cohesión en el grupo a un 0,8 puntos

Grado de Consecución:

1.1 **BUENO** Si se logra elevar la cohesión en el grupo a más de 0,8 puntos.

1.2 **REGULAR** Si se logra elevar la cohesión en el grupo a más de 0,7 puntos.

1.1 **MAL** Si no se logra elevar la cohesión en el grupo a más de 0,6 puntos.

Actividades	Responsable	Participante	Fecha	Lugar	Evaluación
-Planificar actividades colectivas de carácter recreativo, deportivo o cultural que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.	Gerente General	Todos los Trabajadores Directivos	Diciembre de 2014	Empresa SIECSA	Mensual

Objetivo No. 6:

6. Incrementar la motivación en el grupo.

Criterios de Medida:

6.1 Constatada una alta motivación.

Grado de Consecución:

1.1 **BUENO** Si se logra elevar la motivación en el grupo.

1.2 **REGULAR** Si se logra elevar motivación aunque no en un grado que pueda catalogarse de alta.

1.3 **MAL** Si no se logra elevar la motivación en el grupo.

Actividades	Responsable	Participante	Fecha	Lugar	Evaluación
1-Lograr la implementación de un sistema de estimulación salarial que se corresponda con la importancia de la actividad.	Gerente General	Gerencia	Diciembre 2014	SIECSA	Trimestral
2-Continuar mejorando las condiciones de trabajo en la entidad tales como impresoras, fotocopadoras y todo lo que facilite el trabajo	Gerente General	Gerencia	Diciembre 2014		

CONCLUSIONES

1. Se corroboró la importancia de los equipos de trabajo para lograr la eficiencia deseada en la actividad empresarial en general.
2. Se corroboró igualmente que el conocimiento de las características del grupo de SIECSA facilitó y permitió elaborar un Programa de Acción para formar un equipo de trabajo como se planteó en la hipótesis.
3. Las evidencias detectadas en las observaciones de los resultados de los test aplicados en la entidad corroboran que la preponderancia de algunos roles y la débil presencia de otros, así como los notables problemas de comunicación y algunos rasgos de los estilos de liderazgo de directivos están frenando el deseado desarrollo del grupo en su aspiración para conformarse en un equipo de trabajo.
4. Se observa potencial en SIECSA para poder conformar un equipo de trabajo teniendo en cuenta la visión de muchos de sus integrantes así como sus expectativas y motivaciones.
5. Para poder aspirar a conformar un equipo en SIECSA es preciso lograr mejorar la composición de los roles de los miembros, especialmente aquellos que están débilmente representados, al igual que eliminar o mejorar los hábitos de escucha y la comunicación interpersonal, direccionar los estilos de liderazgo más hacia el estilo de administración en equipo y continuar estimulando la motivación y las condiciones de trabajo.
6. Con la implementación y el cumplimiento del Programa de Acción diseñado al efecto, consideramos que se logrará cohesionar más el grupo de SIECSA y acercarlo a su conformación como equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el Programa de Acción en SIECSA.
2. Evaluar periódicamente la efectividad de las acciones del Programa.
3. Actualizar y enriquecer el Programa de Acción en función del cumplimiento del mismo y de la efectividad de su aplicación.

BIBLIOGRAFIA

Acotaciones bibliográficas:

- 1 Robbins, S., (1996). Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, pág. 542
- 2 Shein, E. (1976). Psicología de las Organizaciones. Editorial Prentice Hall Internacional, pág. 94.
- 3 Katzenbah, J. (2000). Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos. Editorial McGraw Hill, pág. 276.
- 4 Robbins, S., (1996). Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, pág. 548
- 5 Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Editorial Prentice Hall, México. pág. 346.
- 6 Maslow, A. H. (1943) "A Theory of Human Motivation".
- 7 Katzenbach, J. y Smith, D. (1993) The Discipline of Teams.
- 8 Katzenbach, J. (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Ediciones Granica, España, pág. 84.
- 9 Robbins, S., (1996). Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, pág. 5
- 10 Barrios, M., (2008). Factores objetivos y subjetivos que inciden en el desarrollo de la capacitación personal de los Directivos en las Organizaciones de la Cadena Islazul. Tesis en Opción al grado de Master, pág. 13.
- 11 Moros, H., (2008). Introducción a la cultura y cambio organizacional. Comprensión de su dinámica.
- 12 Shein, E. (1987). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza y Janes Editores, Barcelona. pág. 25.
- 13 Zaldívar, Y. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana de una empresa orientada a la excelencia. Tesis en opción al grado de Máster.
- 14 Rommetveit, R. (1955). Normas y Roles Sociales.
- 15 Linton, R. (1950). El Estudio del Hombre. Capítulo 8, Situación y Papel.

16 Shein, E. (1976). Psicología de las Organizaciones. Editorial Prentice Hall Internacional, pág. 146.

17 Robbins, S., (1996). Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, pág. 506

18 Robbins, S., (1996). Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, pág. 506

19 De Bono, E. (1990); Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera, Plaza & James, Editores S.A. Madrid

ANEXOS

Anexo No. 1

Test de autopercepción de Belbin

1.- ¿Qué es lo que yo creo que puedo aportar a un equipo?
a) Creo que sé ver rápidamente nuevas oportunidades y sacar partido de ellas.
b) Sé trabajar bien con una amplia variedad de gente.
c) Producir ideas es una de mis aptitudes personales.
d) Mi habilidad reside en ser capaz de hacer que las personas hablen cuando detecto que tienen algo de valor con lo que contribuir a los objetivos del grupo.
e) Mi efectividad personal tiene mucho que ver con mi capacidad para “seguir hacia delante”.
f) No me importa afrontar una impopularidad temporal si esta lleva a resultados que al final merezcan la pena.
g) Normalmente soy capaz de saber que es realista y que es lo que tiene posibilidades de funcionar.
h) Puedo argumentar razonadamente en favor de distintas alternativas de acción excluyentes sin que estén presentes los prejuicios.
i) Mis comentarios tanto sobre los puntos generales como específicos son siempre bien recibidos.

2.- Si tuviera algún problemilla trabajando en equipo, podría ser debido a:
a) No estoy a gusto a menos que las reuniones estén bien estructuradas, controladas y generalmente bien conducidas.
b) Tengo inclinación a ser demasiado generoso hacia otros que tienen un punto de vista válido al que no se le ha prestado suficiente atención.
c) Cuando en el equipo nos ponemos a buscar nuevas ideas, yo tiendo a hablar demasiado.
d) Mi punto de vista, más objetivo, hace que me resulte difícil el reunirme cómodamente con colegas.
e) Algunas veces soy visto como enérgico y dominante si se tiene que hacer una cosa.
f) Encuentro difícil el dirigir estando al frente, quizá porque me puedo dejar llevar demasiado por el ambiente del grupo.
g) Tengo tendencia a ensimismarme en ideas que se me ocurren a mí; y por ello perder el contacto con lo que estamos haciendo.
h) Mis colegas ven que suelo estar preocupado innecesariamente por los detalles y por la posibilidad de que las cosas vayan mal.
i) Me cuesta contribuir a no ser que el tema tenga algo que ver con algo que conozca bien.

3.- Cuando estoy metido en un proyecto con otras personas:
a) Tengo capacidad para influir sobre las personas sin presionarlas.
b) Mi nivel de atención continua me evita el cometer tanto omisiones como errores por descuido.
c) No dudo en tomar medidas para asegurar que en la reunión no se pierde el tiempo ni se pierden de vista los objetivos.
d) Se puede contar conmigo para contribuir con algo original.
e) Estoy siempre dispuesto a respaldar una buena sugerencia de interés para todos.
f) Me gusta buscar lo último en ideas y desarrollos.
g) Creo que mi capacidad de juicio puede ayudar a tomar la decisión adecuada.
h) Se puede confiar en mí para contar con que todo el trato esencial esté organizado.
i) Se puede tener la seguridad de que seré yo mismo.

4.- Mi forma de abordar el trabajo en equipo es:
a) Tengo bastante interés en conocer mejor a los colegas.
b) Soy reacio a dar una oportunidad a los puntos de vista de otros o a apoyar el punto de vista de una minoría.
c) Generalmente encuentro un argumento con el que refutar proposiciones poco firmes.
d) Creo que tengo talento para hacer que funcionen las cosas una vez tiene que ponerse en práctica un plan.
e) Tengo tendencia a evitar lo obvio y salir con lo inesperado.
f) Aporto un toque de perfección a todo el trabajo que dirijo.
g) Hago uso de contactos ajenos al grupo en sí mismo.
h) Al mismo tiempo que estoy interesado en todos los puntos de vista, no tengo ningún problema cuando la decisión ha de ser tomada.
i) Contribuyo cuando realmente sé del tema.

5.- Obtengo satisfacción de un trabajo porque...
a) Disfruto analizando situaciones y sopesando las posibles alternativas.
b) Me intereso por encontrar soluciones prácticas a los problemas.
c) Me gusta ver que estoy fomentando buenas relaciones de trabajo.
d) Sé influir fuertemente en la toma de decisiones.
e) Sé contactar con gente que podría tener algo nuevo que ofrecer.
f) Sé poner a la gente de acuerdo en un camino a seguir, si es necesario.
g) Me siento en mi elemento cuando puedo dedicar toda mi atención a una tarea.
h) Me gusta encontrar un área que ensanche mi imaginación.
i) Siento que estoy utilizando mi formación y mis especiales aptitudes para sacar partido de las situaciones.

6.- Si de repente me dan la responsabilidad de una tarea difícil, con un tiempo limitado y gente desconocida:
a) Me apetecería retirarme a un rincón para idear una salida al problema antes que aplicar una línea de acciones.
b) Estaría dispuesto a trabajar con la persona que me mostrara la propuesta más positiva.
c) Encontraría la manera de reducir el tamaño de la tarea discerniendo a qué aspecto contribuirán mejor los diferentes individuos.
d) Mi sentido natural de la urgencia ayudaría a asegurar que no sobrepasáramos el plazo previsto.
e) Creo que no me alteraría y mantendría mi capacidad de pensar intacta.
f) Mantendría invariables los objetivos a pesar de las presiones.
g) Llevaría de la mano al grupo si viera que no está haciendo ningún progreso.
h) Fomentaría discusiones de cara a estimular nuevas ideas y hacer que algo empezara a moverse.
i) Enfocaría todo el problema desde el punto de vista del conocimiento que tuviera sobre el tema.

7.- Haciendo referencia a los problemas que tengo trabajando en equipo:
a) Suelo mostrar mi impaciencia con aquellos que están impidiendo el progresar.
b) Los demás podrían criticarme por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
c) Mi deseo de asegurar que el trabajo se hace de manera adecuada puede suponer un freno.
d) Tiendo a aburrirme bastante fácilmente y a confiar en uno o dos miembros del grupo interesantes para sacarme del aburrimiento.
e) Encuentro difícil empezar algo a no ser que las metas estén claras.
f) A veces soy pobre en la explicación y clarificación de ideas complejas que se me ocurren a mí.
g) Soy consciente de que pido a los otros las cosas que no puedo hacer por mí mismo.
h) Dudo en exponer mis puntos de vista cuando me encuentro con una buena oposición.
i) Me inclino a pensar que estoy perdiendo el tiempo y que lo haría mejor yo solo.

Sección	Implementador	Coordinador	Motor	Creativo	Dinámico	Evaluador	Cohesionador	Detallista	Especialista
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PUNTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

INSTRUCCIONES:

- 1- Para cada sección distribuir un total de 10 puntos entre las afirmaciones que mejor creas que describen tu comportamiento.
- 2- En casos extremos podrían repartirse entre todas las afirmaciones o se le pueden otorgar 10 puntos a una sola afirmación y por lo tanto 0 al resto.

Anexo No. 2

Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales.

A continuación aparecen características de algunos centros laborales. Escoge 10 que más se ajusten a tu centro. Para ellos coloca una X encima de la línea.	
1.____Trabajo duro y sistemático	LOGRO
2.____Trato respetuoso entre todos	RELACIONES SOCIALES
3.____Corrección y eficiencia de las tareas	LOGRO
4.____Lealtad a la organización	VALORES
5.____Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo	PERSPECTIVA LABORAL
6.____Análisis objetivos de los problemas y dificultades	APOYO A LAS TAREAS
7.____Reconocimiento de la dignidad de cada persona	RELACIONES SOCIALES
8.____Comunicación fácil y fluida entre todas las personas	APOYO A LAS TAREAS
9.____Cumplimiento estricto de las normas establecidas	VALORES
10.____Creatividad e iniciativa	APOYO A LAS TAREAS
11.____Superación y desarrollo de los empleados	PERSPECTIVA LABORAL
12.____Retribución equitativa al personal	CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO
13.____Beneficio a los trabajadores	CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO
14.____Trabajo en equipo	APOYO A LAS TAREAS
15.____Protección y seguridad al trabajador	PERSPECTIVA LABORAL
16.____Honradez y valentía personal	VALORES
17.____Rapidez en la ejecución de las tareas	LOGRO
18.____Amistad y solidaridad	RELACIONES SOCIALES
19.____Introducción de tecnologías y experiencias de avanzada	PERSPECTIVA LABORAL
20.____Estímulos materiales al trabajador	CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO
21.____Trato amable a los clientes	VALORES
22.____Respeto al criterio personal de cada cual	RELACIONES SOCIALES
23.____Calidad en todo lo que se hace	LOGRO
24.____Atención a las condiciones de trabajo	CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO

Usted ha señalado aquellas que más se ajustan a su centro. Ahora subraye del mismo listado las 10 que según su criterio deberían estar presentes en su organización.

Anexo No. 3

TEST DE CAPACIDAD DE ESCUCHA

INSTRUCCIONES:

1. Antes de contestar, recapacite por un momento sobre las entrevistas, reuniones y conversaciones que ha mantenido últimamente, en cómo se ha desarrollado su proceso de comunicación.
2. Piense la respuesta que más se aproxime a la situación real que se desarrolló en la última entrevista, reunión o conversación y marque una X en la columna que corresponda
3. Por favor sea sincero, Vd. es el más interesado, estas conclusiones son para Vd. y sólo para Vd.

CAPACIDAD DE ESCUCHA ACTIVA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE
1.- Tiendo a anticiparme a lo que me va a decir el otro y dejo de escucharle con atención			
2.- Me es difícil recordar parte de lo que me han dicho			
3.- Cuando me dicen algo en lo que no estoy de acuerdo no puedo evitar prestar menos atención o no escuchar			
4.- Mientras despacho con alguien, también atiendo el teléfono y/o a otras personas			
5.- Cuando hablo con alguien le miro a los ojos			
6.- Soy capaz de resumir en pocas palabras lo que acaba de decirme mi interlocutor			
7.- Intento aprender alguna cosa de lo que me dicen mis interlocutores, aunque estas sean sencillas			
8.- Animo a mis interlocutores para que sigan hablando sobre el tema que debatimos			
9.- Simulo prestar atención a la persona que me habla			
10.- Critico mentalmente las expresiones y la forma de hablar del otro, si me son chocantes y desagradables			
11.- Cuando me hablan, mis pensamientos, consciente o inconscientemente, suelen estar en otra parte			
12.- Después de una entrevista, recuerdo la mirada, las expresiones y los gestos de mis interlocutores			
13.- Trato de averiguar el significado de las palabras del otro, aunque no me sean familiares			
14.- Suelo pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprendo bien su significado o intencionalidad			
15.- Suelo impacientarme, demuestro nerviosismo y ganas de irme, si la conversación dura más de lo previsto			
16.- Cuando me hablan, suelo pensar en lo que voy a contestar antes de que acaben			
17.- Durante las entrevistas o después, suelo tomar notas de los temas que considero interesantes			
18.- Acostumbro a demostrar mi interés, mediante signos no verbales, gestos y expresiones corporales			
19.- Intento atender a las ideas principales de mis interlocutores y no a los aspectos triviales			
20.- Trato de acabar algunas de las frases de las personas con quien hablo, sin esperar a que terminen			
21.- Normalmente sólo escucho la parte del mensaje que considero más interesante			
22.- Tiendo a juzgar a los otros sólo por lo que hablan			
23.- Soy capaz de centrarme en el significado de lo que dice mi interlocutor, y no en su aspecto físico			
24.- Hago lo posible para que el otro se sienta cómodo			
25.- Mis interlocutores me tienen por una persona que atiende y sabe escuchar			

Anexo No. 4

¿Sabe usted escuchar?

Conteste este cuestionario de acuerdo con las siguientes instrucciones:

- a) Lea estos planteamientos y determine, en una escala de 1 a 5, el grado en que cada una de las propuestas se parece a su forma de actuar y no a lo que Ud. piensa que debería ser.
- b) Marque con una X su respuesta en el espacio de la columna que corresponda con:
1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= Algunas veces; 4= Habitualmente; 5= Siempre.

		1	2	3	4	5
1.	Me gusta escuchar cuando alguien está hablando					
2.	Acostumbro a animar a los demás a que se expresen					
3.	Trato de escuchar, aunque no me caiga bien el que habla					
4.	Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o anciano					
5.	Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es un desconocido					
6.	Siempre que hablo con otra persona, dejo de hacer lo que estaba haciendo					
7.	Miro a mi interlocutor cuando yo hablo o él me habla					
8.	Me concentro en lo que estoy oyendo, trato de ignorar otras cosas que ocurren a mi alrededor					
9.	Demuestro que voy siguiendo lo que dicen. Animo a la persona a seguir expresándose					
10.	Reflexiono en lo que la otra persona me está diciendo					
11.	Trato de comprender lo que me dicen					
12.	Indago y pregunto por lo que me dicen					
13.	No interrumpo y dejo terminar de hablar a quien toma la palabra.					
14.	Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante					
15.	Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso en verdad lo que me quisieron decir					
16.	Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas					
17.	Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme llevar demasiado por su forma de hablar, su voz, vocabulario, sus gestos o apariencia física					
18.	Escucho, aunque pueda anticipar lo que mi interlocutor va a decir					
19.	Hago preguntas para ayudar a explicarse mejor					
20.	Pido, si es necesario, que me explique en qué sentido está usando tal o cual palabra que yo no entienda					
TOTAL POR COLUMNAS:						

Anexo No. 5

CUESTIONARIO DE COMUNICACION INTERPERSONAL

INSTRUCCIONES: Se presenta un cuestionario con una serie de frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que puede tener. Indica en cada cuestión, cuál es la opción con la que te sientes más de acuerdo, siguiendo la siguiente clave:

TD – Totalmente en desacuerdo D---- En desacuerdo N---- Neutral. Ni de acuerdo ni en desacuerdo A---- De acuerdo TA-- Totalmente de acuerdo

No.	Comportamientos, opiniones o creencias	Clave
1.	Me siento mejor solo/a que acompañado/a.	
2.	Abrirse a los demás puede acarrear inconvenientes y no muchas compensaciones.	
3.	La opinión de los otros no me ayuda a conocerme mejor.	
4.	Siento que cuando me critican, me hace daño.	
5.	En la convivencia normal, hay que tener mucho cuidado con lo que dices y no “mojarte demasiado”.	
6.	La comunicación con los demás es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.	
7.	Nadie se conoce mejor que uno/a mismo/a.	
8.	Cuanto menos hables de ti mejor. En boca cerrada no entran moscas.	
9.	Mis sentimientos son algo muy personal, por tanto difícilmente comunicables.	
10.	Realmente es difícil que alguien te indique algo nuevo e importante de tu persona que tú mismo ignores.	
11.	Las personas no necesitan de los demás para conocerse a sí mismas.	
12.	Me resulta muy difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicar mis sentimientos.	
13.	Cada persona tiene determinadas ideas, opiniones o creencias personales que no veo necesario comunicar a los demás.	
14.	Muchas veces me he arrepentido de haber hablado, pero pocas de haber callado.	
15.	Siento inseguridad al recibir la opinión de los demás sobre mí.	
16.	Me dan miedo las situaciones en las que tengo que relacionarme con los demás.	
17.	Las impresiones de los demás sobre mí, no me ayudan a conocerme mejor.	
18.	Es difícil querer al que te dice las verdades.	
19.	El conocimiento propio se basa, de una manera primordial y casi exclusiva, en la capacidad de auto-análisis (reflexión sobre uno mismo).	
20.	Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	

Anexo No. 6

ETAPAS DE LA VIDA DEL GRUPO

Aparecen una serie de características en los diferentes niveles de desarrollo por los que transita un grupo en su formación. Por favor, léalas y señale con una X a su juicio cuáles de ellas están presentes en su Grupo de trabajo actual. No necesita escribir su nombre. Esperamos su respuesta objetiva y agradecemos de antemano su colaboración.

- ☐ Tratar de conocerse entre sí.
- ☐ Se comienza a entender la magnitud del problema.
- ☐ Se manifiestan estereotipos de los grupos de procedencia.
- ☐ Los propósitos personales están ocultos.
- ☐ Los conflictos se evitan.
- ☐ Los miembros quieren saber objetivos del grupo.
- ☐ Los miembros pueden desear una estructura formal.
- ☐ Se corren riesgos en los planteamientos.
- ☐ Se delimitan los roles.
- ☐ Se evidencian grupos informales.
- ☐ Se exponen las ideas y se trata de convencer a otros.
- ☐ Existe competencia.
- ☐ La comunicación se afecta / unos no oyen a los otros.
- ☐ Predominan los objetivos personales.
- ☐ La identidad es débil.
- ☐ El jefe juega un papel importante.
- ☐ Predominan objetivos del grupo.
- ☐ Mejora la comunicación y la cooperación.
- ☐ Aumenta el sentimiento de pertenencia al grupo.
- ☐ Las personas son capaces de controlar su ego.
- ☐ Todos los miembros han hecho suyo los objetivos socialmente positivos del grupo.
- ☐ Alto sentido de pertenencia y cooperación.
- ☐ La creatividad es alta.
- ☐ No existe antagonismo entre grupos informales y formales.
- ☐ Total confianza mutua.
- ☐ La comunicación es abierta y espontánea y se escuchan.

Anexo No. 7

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

INSTRUCCIONES: En cierre en un círculo lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia

Enunciado	Absolutamente de acuerdo			Absolutamente en desacuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Trato con ahínco de superar mi desempeño en el trabajo					
2. Me gusta competir y ganar					
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo					
4. Me gustan los retos difíciles					
5. Me gusta llevar el mando					
6. Me gusta agradar a otros					
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo					
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo					
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas					
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo					
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil					
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor					
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo					

Anexo No. 8

TEST DE NEIMER PARA DIAGNOSTICAR GRADO DE COHESIÓN GRUPAL

Evalúe en el grupo al que Ud. pertenece, cada uno de los elementos de conducta que se relacionan a continuación.

Utilice para ello la Escala de Valores siguiente:

BIEN = 1

REGULAR = 0

MAL = - 1

Halle, posteriormente el índice de unidad de conducta realizando las operaciones matemáticas indicadas.

Reflexione antes de evaluar la conducta de su grupo en cada elemento.

No	ELEMENTOS DE CONDUCTA	EVALUACIÓN
1.	Amor al trabajo	
2.	Cumplimiento en el trabajo	
3.	Calidad del trabajo	
4.	Disciplina	
5.	Respeto a los que lo rodean	
6.	Iniciativa	
7.	Colectivismo	
TOTAL		

Anexo No. 9

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION

En el siguiente Cuestionario aparece un listado con 10 afirmaciones que pueden motivar a una persona a desarrollar mejor su labor

Clasifíquelas por la importancia que tenga para Ud. cada una de ellas en la escala de puntuación siguiente:

- 3 puntos para **Muy importante.**
- 2 puntos para **Algo importante.**
- 1 punto para **Poco importante.**

- 1___ Posibilidades de realización profesional y sentirse útil a la organización.
- 2___ Buenas condiciones laborales.
- 3___ Independencia y ser creativo en mi trabajo.
- 4___ Reconocimiento social y prestigio en mi trabajo.
- 5___ Estabilidad en mi puesto.
- 6___ Trabajar con buen grupo de trabajo con buenas relaciones interpersonales.
- 7___ Poder promover dentro de la organización.
- 8___ Tener un buen sistema de estimulación material.
- 9___ Participar en solución de problemas y en decisiones de mi organización
- 10___ Buen salario.

Anexo No. 10

UNIVERSIDAD DE LA HABANA CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

ESTILO DE LIDERAZGO

El presente ejercicio es anónimo, su objetivo obtener su percepción sobre como su jefe se comporta con respecto a las personas y al trabajo. Su colaboración es importante, por lo que le pedimos, por favor contestar con la mayor objetividad y sinceridad. Gracias por su información.

Piense en **el Directivo** que a UD. lo dirige actualmente en su trabajo y determine:

- En una escala de 1 a 9 (**va de menor a mayor**), determine su grado de interés por las personas que Él dirige encerrando en un círculo el número que refleje su respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- En una escala de 1 a 9 (**va de menor a mayor**), determine su grado de interés por las tareas y los objetivos que Él dirige encerrando en un círculo el número que refleje su respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Adaptado por: MsC. Ma. Teresa Agüero Torres

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana

Anexo No. 11

ENCUESTA SOBRE TIPOLOGÍA INDIVIDUAL.

Conteste con la **MAYOR SINCERIDAD** las siguientes preguntas. Marque con una X la respuesta seleccionada en la línea a la izquierda de cada alternativa. Debe contestar **TODAS LAS PREGUNTAS**, pero marcando **SOLAMENTE UNA ALTERNATIVA** en cada caso.

1) **Usted prefiere:**

S) ____ Prestar la máxima atención a los hechos sólidos y la experiencia.

N) ____ Usar su imaginación y buscar el significado oculto de las cosas.

2) **En la relación con otras personas es peor:**

T) ____ No tratarlas con respeto y justicia.

F) ____ Herir sus sentimientos.

3) **Generalmente usted es:**

E) ____ Una persona sociable.

I) ____ Más bien reservado y tranquilo.

4) **Cuando va a pasar el día en algún sitio, usted prefiere:**

J) ____ Planear lo que hará y cuándo.

P) ____ Simplemente ir.

5) **Usted prefiere:**

S) ____ Captar la mayor cantidad de información y descubrir lo que está ocurriendo a través de sus cinco sentidos.

N) ____ Dejarse llevar por sus impulsos y su intuición para obtener información, nuevas posibilidades.

6) **Usted permite más a menudo que:**

T) ____ Su cabeza domine a su corazón.

F) ____ Su corazón domine a su cabeza.

7) **En grupos grandes, donde algunos se conocen entre sí, usted usualmente:**

E) ____ Presenta a otros.

I) ____ Es presentado.

8) **Usted prefiere:**

J) ____ Coordinar citas, fiestas, etc. con antelación.

P) ____ Estar libre para cualquier tipo de diversión, llegado el momento.

9) **A usted:**

S) ____ No le gustan las situaciones o problemas nuevos, a menos que existan formas standard para resolverlos.

N) ____ No le gusta repetir las mismas cosas, sino resolver nuevos problemas.

10) **Es un mayor elogio ser llamado:**

T) ____ Una persona sólidamente razonable.

F)____ Una persona de sentimientos reales.

11) **Las personas que lo conocen pueden decir lo que a usted le interesa:**

E)____ Enseguida que lo conocen.

I)____ Sólo después que llegan a conocerlo bien.

12) **Usted se siente más cómodo:**

J)____ Siguiendo un plan cuidadosamente preparado.

P)____ Lidiando con lo inesperado y viendo rápidamente qué se debe hacer.

13) **Usted generalmente prefiere:**

S)____ Usar las habilidades que ya domina y desarrollarlas al máximo, mejor que aprender otras nuevas.

N)____ Aprender nuevas habilidades, aún cuando no las use.

14) **Al tomar decisiones, usted prefiere considerar más:**

T)____ Las normas

F)____ Los sentimientos

15) **Usted la mayor parte de las veces:**

E)____ Muestra sus sentimientos libremente.

I)____ Prefiere guardar sus sentimientos para sí mismo.

16) **Seguir un programa:**

J)____ Le satisface.

P)____ Le molesta.

17) **Usted generalmente:**

S)____ Gusta de atender a los detalles, aún cuando le tomen más tiempo.

N)____ Es impaciente con los detalles. Prefiere las ideas integrales de las cosas, aun cuando sean complicadas.

18) **Para usted es más importante:**

T)____ Prestar atención a las ideas, las tareas o cosas que a las relaciones interpersonales.

F)____ Priorizar las buenas relaciones con las otras personas.

19) **Entre sus amigos, usted más bien es:**

E)____ Una persona llena de noticias frescas.

I)____ Uno de los últimos en enterarse de lo que está sucediendo.

20) **Cuando usted tiene un trabajo especial que hacer, a usted le gusta:**

J)____ Organizarlo bien antes de comenzar.

P)____ Averiguar que cosa resulta necesaria a medida que avanza.

21) **Usualmente usted se lleva mejor con:**

S)____ Las personas realistas.

N)____ Las personas imaginativas.

22) **En sentido general:**

T) ____ A usted no le es imprescindible la armonía.

F) ____ Usted no tolera los conflictos.

23) **Usted tiene tendencia a:**

E) ____ Las amistades con muchas personas diferentes.

I) ____ Las amistades profundas con pocas personas.

24) **Es más fácil para usted adaptarse:**

J) ____ A la rutina.

P) ____ Al cambio constante.

25) **Es un elogio mayor decir que alguien tiene:**

S) ____ Sentido común.

N) ____ Visión.

26) **Usted:**

T) ____ Considera la lógica superior a los sentimientos.

F) ____ Considera los sentimientos superiores a la lógica.

27) **Por lo general, usted:**

E) ____ Hace amistades fácilmente, habla con casi cualquier persona, aún con desconocidos.

I) ____ Prefiere dirigirse a aquéllos que ya conoce, y con planteamientos concretos la mayoría de las veces.

28) **En su trabajo, usted:**

J) ____ Odia trabajar bajo presión.

P) ____ Disfruta los trabajos urgentes.

SUME SUS RESPUESTAS POR CADA LETRA Y COLOQUE EL TOTAL EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE.

		TOTAL DE PUNTOS	
<i>E</i>	<i>PUNTOS</i>	<i>I</i>	<i>PUNTOS</i>
<i>S</i>		<i>N</i>	
<i>T</i>		<i>F</i>	
<i>J</i>		<i>P</i>	
<i>Total de respuestas:</i>			