

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TÍTULO: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA HABILIDAD DIRECTIVA DE
EQUIPO EFECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL NEGOCIO “BASALTO”.**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

AUTOR: LIC. CARLOS MIGUEL ALONSO CRUZ.

TUTORA: DR. C. ADILEN CARPIO CAMACHO

Sancti Spíritus 2018

Agradecimientos

A mi tutora Dr. C. Adilen Carpio Camachopor su tiempo y sus orientaciones atinadas ante cada consulta.

Al colectivo de trabajadores de la Fábrica Basalto que hicieron suyo este proyecto.

Dedicatoria

A mis hijos Gilbert y Mariam, que son mi fuente de inspiración.

A todos los trabajadores de la Fábrica Basalto por contribuir a hacer realidad esta investigación.

A la memoria de Enrique Sanz Mateu, primer granitero que dejó su impronta durante la primera mitad del siglo XX en Cabaiguán.

Resumen

El funcionamiento estable y desarrollador de las organizaciones depende en gran medida de las habilidades directivas y personales con que cuenten sus miembros. Todo esto cobra mayor actualidad en el contexto cubano donde nuevas formas de gestión se esfuerzan por contribuir al desarrollo económico del país. El estudio que se presenta se propuso implementar un programa de desarrollo para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo en el negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito "Basalto", de manera que se constituyan como un equipo de alto desempeño. La investigación que se presenta se desarrolló desde un enfoque cualitativo y utilizó como método la investigación acción. Organizada en cuatro ciclos, el estudio parte de la concepción teórico metodológica, se sustenta en una inmersión en el contexto, contextualiza e implementa el programa de desarrollo de habilidades directivas propuesto por Whetten y Cameron y cierra con la evaluación, tanto de lo acontecido en el programa, como de la pertinencia del mismo. Los actores principales de la investigación lo constituyeron los 11 trabajadores del equipo de fabricación de baldosas de terrazo y los resultados arrojaron que el programa implementado es pertinente tanto por los criterios favorables de los trabajadores sobre lo logrado durante su ejecución, como por las modificaciones acontecidas a las áreas de la habilidad y la percepción de sus miembros sobre la potenciación de la mayoría de los atributos de un equipo de alto desempeño.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	10
Introducción.....	10
1.1 Habilidades directivas. Generalidades.....	11
1.1.1 Análisis cronológico de los diferentes estudios y enfoques de las habilidades directivas	15
1.1.2 Mejora de las habilidades directivas.....	19
1.1.2.1 Métodos para desarrollar habilidades directivas	20
1.1.3 Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo como habilidad de grupo.....	21
1.2 Equipos de trabajo de alto desempeño (ETAD)	25
1.2.1 Características de los ETAD.....	26
1.2.2 Consideraciones para la implementación de los ETAD.....	30
1.2.3 Ventajas de los ETAD.....	32
Conclusiones del capítulo.....	33
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	35
Introducción.....	35
2.1 Concepción metodológica de la investigación	35
2.1.1 La Investigación – Acción como método cualitativo utilizado	37
2.2 Proceso de investigación.....	40
2.2.1 Ciclo 1. Inicial.....	40
2.2.2 Ciclo 2. Descriptivo	41
2.2.3 Ciclo 3. Empírico	44
2.2.3.1 Etapa 1. Autodiagnóstico.....	47
2.2.3.2 Etapa 2. Aprendizaje.....	50
2.2.3.3 Etapa 3. Análisis.....	53
2.2.3.4 Etapa 4. Práctica.....	54
2.2.3.5 Etapa 5. Aplicación.....	54
2.2.4 Ciclo 4. Valorativo	55
Conclusiones del capítulo.....	58
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
Introducción.....	60
3.1 Resultados del Ciclo 1. Inicial.....	60
3.1.1 Mapa conceptual general de habilidades directivas	61

3.1.2 Mapa conceptual de modelos de análisis de las habilidades directivas.....	61
3.1.3 Mapa conceptual de métodos de intervención sobre las habilidades directivas	61
3.2 Resultados del Ciclo 2. Descriptivo.....	62
3.2.1 Resultados aportado por la selección y lectura de documentos	62
3.2.2 Resultados aportado por la observación participante	72
3.2.3 Informe conclusivo del Ciclo 2 Descriptivo.....	75
3.3 Resultados del Ciclo 3. Empírico	76
3.3.1 Resultados de la Etapa de Autodiagnóstico.....	76
3.3.2 Resultados de la Etapa de Aprendizaje	77
3.3.3 Resultados de la Etapa de Análisis	78
3.3.4 Resultados de la Etapa de Práctica	79
3.3.5 Resultados de la Etapa de Aplicación.....	79
3.4 Resultados del Ciclo 4. Valorativo.....	80
3.4.1 Resultados de la Evaluación de la ejecución del Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo.....	81
3.4.2 Resultados de la Evaluación del programa por su contribución al fomento de un EAD	82
Conclusiones del capítulo.....	83
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo de hoy se caracteriza por ser sistemática y profundamente cambiante, originando una inestabilidad regular que tiene un fuerte impacto en todos los procesos y esferas de la sociedad, la naturaleza y el pensamiento y cuyas causas no solo están en factores económicos, técnicos, políticos, sino también sociales.

Disímiles son las estrategias que las organizaciones emplean en todo el mundo para enfrentar estos cambios, diferentes también son las filosofías de administración que han ido surgiendo para dar respuesta acertada a estas transformaciones, ya desde los años 40 la Escuela de la Ciencia del Comportamiento mencionó dentro sus principales aportes la importancia del estilo del administrador y con ello revolucionaron la formación de los administradores, se centraron cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, y menos en las habilidades técnicas. También los precursores del Enfoque Científico Comportamiento prestaron atención a la influencia que tiene en la sensibilidad y trato sofisticado de los administradores con sus subordinados. (Donoso 2012).

Concederle importancia al factor humano dentro de las instituciones significa poner al hombre en el centro de la organización, pero significa también conocer como inciden el conjunto de factores sociopsicológicos en los resultados del trabajo.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para sus principales representantes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio de los factores sociopsicológicos, uno de los que a lo largo del tiempo ha mantenido su actualidad es lo relacionado con el tratamiento de los grupos y más aun de los equipos de trabajo.

La formación y desarrollo de equipos de trabajo es uno de los aspectos sociopsicológicos a los que en la actualidad se presta mayor atención, aunque en

los últimos años se ha evidenciado el poder de los equipos efectivos para mejorar el desempeño organizacional, los esfuerzos por diseñar estos equipos se han enfatizado en la parte media de las organizaciones, y aun los intento por lograr su generalización resultan escasos. Diferentes estudios han demostrado que, aunque se intenta la creación de equipos de trabajo a todos los niveles de la organización, realmente estos aun no producen los resultados esperados.

Ante los cambios sociales, culturales, científicos y tecnológicos producidos especialmente en la última década del siglo XX y en los primeros años del siglo XXI, las organizaciones requieren ajustar sus estilos de trabajo a la nueva situación de globalización del conocimiento; ello involucra una fuerte tendencia hacia la formación de equipos efectivos, que en algunas ocasiones pueden actuar como un apéndice de la jerarquía formal de las instituciones; sobre la base de esta exigencia surgen los equipos autodirigidos o grupos de alto desempeño, capaces de enfrentar la compleja dinámica establecida entre individuos para lograr la sinergia grupal. Por ello, los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza creadora para generar eventos valiosos en forma conjunta, a partir de acuerdos estratégicos, que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos y ese es el desafío ético (Ferrer y Martín, 2002).

En otras palabras, la habilidad de equipo es considerado como una competencia muy importante en las organizaciones, sin importar su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran competencias sólo del líder, obliga a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Es decir, el administrador - gerente - manager – director – directivo: es el individuo que alcanza metas por conducto de otros y para esto se hace necesario que estos posean características y habilidades que la permitan desarrollar esta actividad.

Un administrador debe poseer diferentes habilidades administrativas que le permitan dirigir correctamente su negocio; deben conocer:

- Dirección o enfoque estratégico.

- *Comunicaciones interpersonales.*
- *Estrategias y técnicas de negociación.*
- *Manejo de conflictos.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Liderazgo y motivación.*
- *Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.*
- *Administración del tiempo y delegación.*
- *Reuniones productivas.*
- *Gerencia del cambio.*

El administrador de empresa no nace sabiendo, nadie tiene todas las respuestas, pero si tienen las suficientes ganas, humildad, perseverancia, disciplina y amor por lo que hace, seguramente se aprenderán y adquirirán las habilidades gerenciales que hacen falta para ser un empresario en todo el sentido de la palabra.

En otro orden de cosas, en Cuba, el denominado trabajo por cuenta propia constituye un segmento laboral en auge, luego de la decisión gubernamental de impulsar al sector privado como una alternativa de empleo, esta iniciativa se extendió a partir de octubre de 2010 tras la autorización del ejercicio de esta labor en 178 actividades, como parte del proceso de adecuación de la economía nacional.

En el país hacia donde voltees hallas ideas, talento, oportunidades y personas que están dispuestas a correr riesgos para llevar las ideas al mercado; o sea, convertirse en trabajadores por cuenta propia. En la actualidad existen más de 504 mil 600 laborantes que ejercen el trabajo por cuenta propia, registrados en más de 200 actividades.

Aunque en el mundo los pequeños negocios ya son una opción consolidada en el contexto cubano no ocurre así, sino que es algo incipiente y poco consolidado. La mayoría de los trabajadores por cuenta propia o “dueños de negocios” como también suele llamárseles no tienen perfiles de formación precedentes que los doten de habilidades en la dirección, ni han recibido conocimientos al respecto por otras vías.

Al mismo tiempo, existen una gran cantidad de Trabajadores por cuenta propia o titulares de negocios que tienen otros trabajadores contratados para ejercer su actividad; o sea, están bajo su dirección, en estos casos operan como un

administrador de su pequeño negocio y tampoco en estos casos es suficiente el dominio de elementos de administración que los lleven a hacer una gestión efectiva de su negocio.

Es decir, el incipiente desarrollo del sector privado en Cuba en estos momentos evidencia debilidades que podrían apuntarse como regularidad en una gran parte de las organizaciones de este sector entre las que se destacan problemas relacionados con el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica, la comunicación, entre otros.

La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir.

Los equipos autodirigidos al desarrollo de un sistema de trabajo altamente efectivo, con un enfoque hacia la calidad, la rentabilidad y la sustentabilidad dentro de un marco permanente del desarrollo del personal, están conformados por individuos interdependientes, que tienen habilidades complementarias y están comprometidos a compartir objetivos significantes y metas específicas, a través de una cultura de trabajo colaborativa, con responsabilidades y roles claros, que mantiene la capacidad para compartir el liderazgo y el desempeño del equipo. (Gómez, M.E., 2012)

En el negocio cuenta propia, fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”, cuenta con dos líneas de producción: pisos (baldosas y pisos ínsitos) y muebles. El grupo de trabajadores que se dedican a la fabricación de baldosas cuenta con 10 trabajadores que, aunque obtienen buenos resultados de calidad y productividad, presentan algunas dificultades relacionadas con:

No todos se identifican totalmente con las metas del negocio lo que en ocasiones lentifica procesos y obliga a perder tiempo en explicaciones y orientaciones y no permite que todos trabajen con iguales niveles de productividad.

El promedio de permanencia de los trabajadores en esta línea de producción en algunas actividades (picoteado de la piedra y ayudante de fundición) es corto, lo que denota dificultades relativas a la estabilidad de la plantilla.

Se aprecia una intervención regular de los directivos del negocio para dar orientaciones sobre el trabajo a los miembros del equipo, lo que genera un uso predominante de comunicación vertical y poco desarrollo en la toma de iniciativa por parte de los trabajadores.

Se observa un marcado apego a los roles originales para los que fueron contratados, lo que provoca resistencia a la rotación de puestos de trabajo y en algunas oportunidades dificultades para la cooperación entre los obreros; en un trabajo donde los niveles de cooperación tienen una alta exigencia.

Por otra parte, los trabajadores traen al contexto del negocio por cuenta propia patrones de conductas desarrollados en escenarios laborales estatales que no se aceptan en el contexto de la fábrica y donde por lo tanto se generan conflictos naturales en los procesos de compatibilización de las normas grupales.

Existen algunas dificultades de organización del trabajo, cuidado y mantenimiento de las herramientas y los locales de trabajo y desaprovechamiento del tiempo de trabajo que inducen que el sentido de pertenencia opera en niveles medios o bajos.

Hasta hace pocas décadas atrás, las personas como individuos particulares eran la unidad de desempeño fundamental de cualquier organización. No obstante, en la actualidad las organizaciones que logran el liderazgo se diferencian de su competencia por las personas que las conforman como equipos de trabajo. (Havraneg 2015)

*Por tal motivo se define como **problema científico**: ¿Cómo potenciar la habilidad de equipos efectivos y el trabajo en equipo en un negocio por cuenta propia de la construcción?*

*El **objeto de estudio** de la investigación lo constituye las habilidades directivas de grupo y el campo de acción la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo.*

De ahí que el **objetivo general** sea implementar un programa de desarrollo para potenciar la habilidad directiva de equipos efectivos y trabajo en equipo en el negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”, de manera que se constituyan como un equipo de alto desempeño.

Objetivos específicos:

1. *Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades directivas en general y de grupo en particular, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y la contribución de esto al desarrollo de equipos de alto desempeño.*
2. *Caracterizar el contexto del negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”.*
3. *Contextualizar una propuesta metodológica a ser implementada para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo en el negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto”.*
4. *Evaluar la pertinencia del programa de desarrollo implementado para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” y su contribución al fomento de un Equipo de alto desempeño.*

*Un elemento importante en un estudio cualitativo es la definición de las **preguntas de investigación**, las cuales se formula el investigador en los comienzos mismos del trabajo y que sirven de guía durante todo el transcurso de la investigación, las propias de este trabajo están relacionadas con:*

¿Cuál es la diferencia entre equipos de alto rendimiento y de alto desempeño?

¿Qué debe caracterizar un equipo de alto desempeño en el sector privado de la construcción en Cuba?

¿Cómo lograr un ambiente de trabajo con altos niveles de cohesión y participación?

¿Qué enfoques, métodos y técnicas resultaran más apropiadas para desarrollar la habilidad directiva de equipos efectivos y trabajo en equipo en el contexto de las nuevas formas de gestión de Cuba?

¿Cuál de las propuestas metodológicas que se describen en la literatura científica será la más apropiada para lograr los objetivos de la investigación?

¿Qué características y regularidades debe cumplir una propuesta metodológica que se proponga potenciar la habilidad directiva de equipos efectivos y trabajo en equipo en negocios del sector privado de la construcción?

¿Cómo valorar la contribución de la propuesta metodológica seleccionada sobre la tendencia a equipo de alto desempeño que constituyen muestra en este estudio?

*El desarrollo del estudio se justifica, porque el mismo posee **valor teórico** dado por los resultados de la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre las concepciones de las habilidades directivas de equipos efectivos y trabajo en equipo y su relación con los equipos de alto desempeño, además de que a partir del intercambio con los diferentes modelos teóricos propuestos en la literatura, es posible seleccionar la propuesta metodológica más pertinente para el desarrollo de equipos efectivos que se transformen a equipos de alto desempeño.*

*El **valor práctico** radica en que se contará con un equipo de alto desempeño más cohesionados; comprometidos con el negocio y las tareas; con una visión y estrategia de trabajo compartida; con relaciones interpersonales abiertas de corresponsabilidad, solidaridad y apoyo; que supedita intereses individuales a los del equipo y que desarrollan métodos de trabajo individuales, comunes e innovan dentro de sus propios métodos, todo lo cual incrementa los niveles de productividad.*

*El **valor metodológico** puede atribuírsele a la contextualización de una propuesta metodológica validada en el mundo empresarial, al contexto de las nuevas formas de gestión en Cuba, lo que permitirá contrastar resultados y establecer nuevas regularidades de implementación, por lo que tendrá además gran **valor social** por los beneficios directos que puede aportar a los implicados en la experiencia, así como las posibilidades de extender la misma a otros equipos de otras organizaciones del sector.*

En consecuencia, con todo lo anterior se utilizaron los siguientes métodos y técnicas investigativas.

*Los **métodos del nivel teórico** permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado, desde este punto de vista se utilizaron el histórico-lógico para analizar la trayectoria del objeto de estudio, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia y las etapas fundamentales de su desarrollo. El analítico-sintético se utiliza a lo largo de todo el estudio, en la determinación de los fundamentos epistemológicos y praxiológicos del proceso investigativo. El inductivo-deductivo para determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. El dialéctico aporta su sistema categorial para sostener el estudio y el método investigación-acción y el sistémico-estructural-funcional permite la elaboración del procedimiento.*

*Los **métodos del nivel empírico**, como la investigación-acción, permiten un acercamiento a la realidad de contexto del sector privado de la economía estudiado, buscando la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad, teniendo en cuenta las experiencias y valoraciones de sus líderes fundadores y del grupo de trabajadores de una de sus líneas de producción.*

*Las **técnicas para la recogida** de datos como: la selección y lectura de documentos, la observación participante, el taller, la discusión grupal, el cuestionario y las técnicas participativas permiten determinar el problema de investigación y la caracterización actual del objeto y campo de estudio; así como, llevar a cabo la intervención. El análisis de los datos obtenidos se procesa utilizando el análisis cualitativo.*

La tesis se estructura en tres capítulos. En el primero se aborda el marco teórico de referencia de la investigación que se elaboró luego de una minuciosa revisión bibliográfica y que fue fruto además del primer ciclo investigativo del proceso de investigación- acción desarrollado. En tanto en el segundo capítulo, se da cuenta de toda la concepción metodológica del estudio, desde la justificación del paradigma investigativo seleccionado, hasta la descripción del proceso de investigación que se propone ejecutar para desarrollar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo

en equipo en el contexto de la fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” y *la evaluación de su contribución a la transformación del equipo, en un equipo de alto desempeño. Finalmente, en el capítulo tres se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los ciclos de investigación- acción desarrollados.*

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en las últimas décadas por lo que las investigaciones y resultados al respecto son abundantes. En el presente capítulo con el objetivo de sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades directivas de grupo, la formación de equipos efectivos y los equipos de alto desempeño, se hace un minucioso análisis de toda la información obtenida. El capítulo se organiza de lo general a lo particular, estableciendo los elementos esenciales para relacionar las categorías de habilidades directivas de grupo y equipos de alto desempeño. La figura 1.1 muestra el hilo conductor que ha servido de guía para realización de este capítulo.

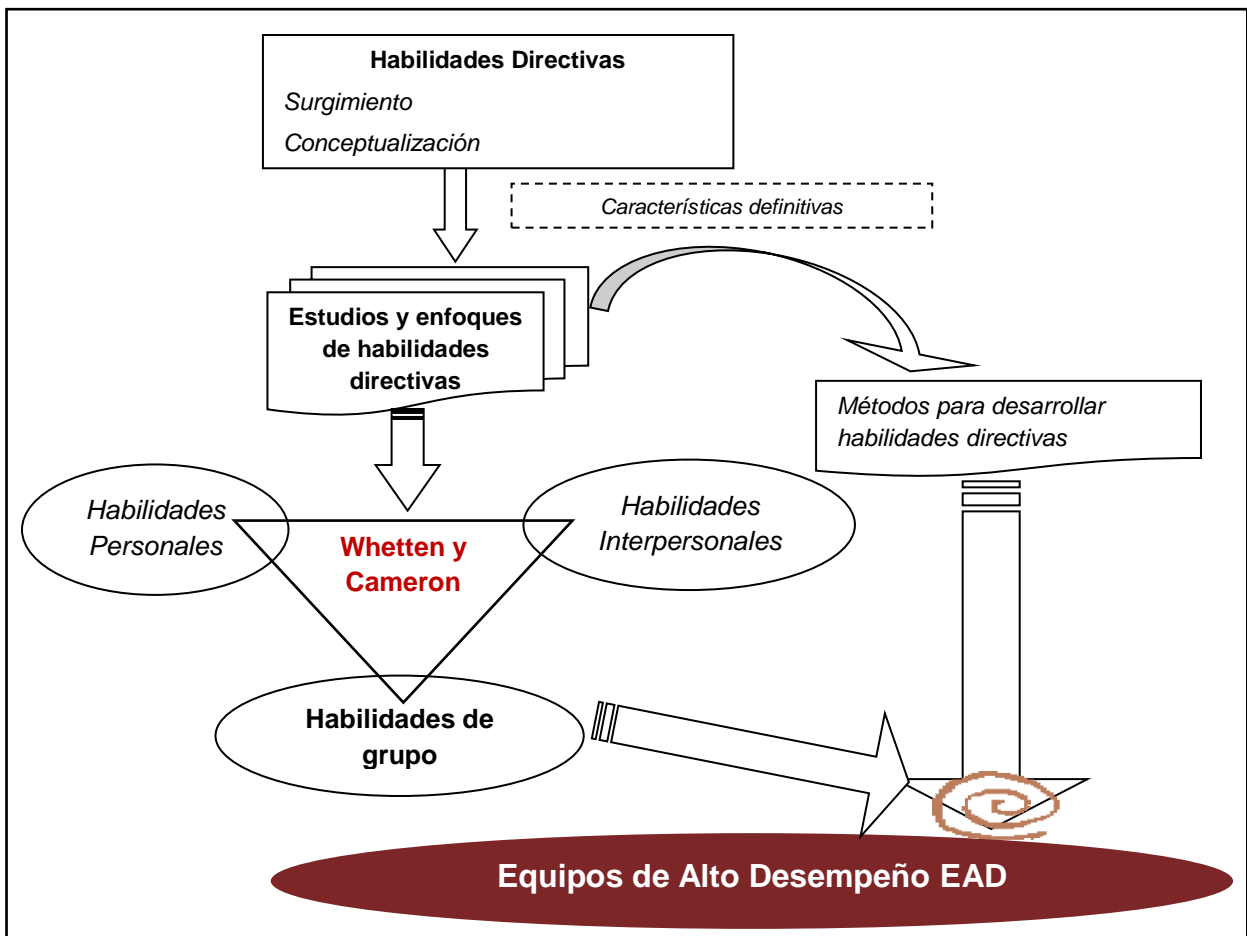


Figura # 1: Hilo conductor del marco teórico – referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Habilidades directivas. Generalidades

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), “habilidad” proviene del latín *habilitas*, -ātis, que significa “capacidad y disposición para algo”. Por otra parte, “capacidad” se conceptualiza como la “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”. Y la aptitud es entendida como “la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad”, así también como “la cualidad que hace ser apto, adecuado o acomodado para cierto fin”.

Según Madrigal (2006, p. IX) en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.

Decenas de estudios realizados en los últimos años por teóricos de la administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Todo gerente o director de empresa debe procurar dirigir con efectividad a sus empleados, de manera que esto repercuta favorablemente en el trabajo de estos y, en consecuencia, en la buena marcha general de la empresa. Y esto acabará por redundar en la marcha económica que, al fin y al cabo, se apoya en el buen hacer diario de todos y cada uno de esos empleados. Pero dirigir, sobre todo dirigir bien y con eficacia, no es tan sencillo, se necesita del desarrollo de diferentes habilidades y destrezas gerenciales.

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, «técnicas,

interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo». Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: pensamiento estratégico, orientación a resultados, visión sistémica, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del entorno, habilidad de negociación, planeación, priorización, gestión del tiempo, sinergia, autogestión personal y desarrollo de los colaboradores y empoderamiento de los mismos. (Wikipedia)

Las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de objetivos de una organización, estas habilidades implican buen manejo de las actividades sociales y de la comunicación. (Gallegos 2013) y forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo; trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. (Pérez 2008)

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

El directivo ha de ser una persona muy completa que maneje las llamadas habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) con las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc.). Cualquier fallo en estas habilidades hará que el rumbo de la organización se resienta.

Según la periodista Ruiz (2013) “las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas”.

Por su parte, García (2013) define el concepto de habilidades directivas como aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella. De esta manera aquellas

características relacionadas con las habilidades directivas se desarrollan de manera óptima para el logro individual y organizacional. Existen diferentes clasificaciones de las habilidades directivas o gerenciales, dependiendo del autor.

Las habilidades gerenciales son, en resumen, una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que cada directivo debe aprender, desarrollar, adoptar, utilizar o abandonar de acuerdo a sus necesidades, son influyentes en la calidad gerencial y por lo tanto, es aconsejable que las reconozcan y las manejen inteligentemente.

Ahora bien, algunos autores como Whetten y Cameron, 2011; establece las características definitivas que demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas y destaca:

- a) Las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, ya que dichas habilidades consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.*
- b) Las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizaciones como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.*
- c) Las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI (coeficiente intelectual) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente*

constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- d) *Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento (empowerment) o autoconocimiento personal.*
- e) *Las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten y Cameron, 2011). Así mismo, investigaciones realizadas por dicho autor llevan a habilidades directivas esenciales: las habilidades personales, interpersonales y de grupo, las cuales se explican más adelante. Conceptualizando a las habilidades como conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas y sobrepuestas, a veces pueden ser contradictorias y paradójicas.*

Como corroboran estas características distintivas de las habilidades directivas definidas por este autor, las habilidades gerenciales no están dadas de forma innata en los individuos, sino que éstas son perfectibles de ser mejoradas bajo una influencia efectiva. En correspondencia, con fines solo académicos o investigativos es posible abstraer una o un grupo de ellas; pues la teoría reafirma que la eficacia

en el desempeño de los directivos está dada por la combinación e integración irrepetible en sus comportamientos de diferentes habilidades.

1.1.1 Análisis cronológico de los diferentes estudios y enfoques de las habilidades directivas

Los primeros análisis que se reconocen en la literatura científica sobre habilidades directivas son los realizados por Katz (1974) y (citado en Aburto & Bonales, 2011), el que encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. *Habilidades técnicas que son los conocimientos y competencias en un campo especializado, Habilidades de trato personal, interactuar efectivamente con la gente, que consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.*

Para este autor, dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que, en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Un tanto después Schein (1982), categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Mientras que Luthans, Rosenkrantz & Hennessey (1985) señalan como habilidades ganar poder e influencia, comunicarse con individuos externos e internos, manejar conflictos, tomar decisiones, desarrollar subalternos, planear y establecer metas. Para Curtis, Winsor & Stephens (1989) clasifican las habilidades en “Empleo”, “Éxito para el trabajo” y “Para ascender” y Van Velsor & Britain (1995) indican lo opuesto al éxito con enfoque en las habilidades causantes del descarrilamiento, con factores como problemas con las relaciones interpersonales, fracaso para cumplir los objetivos del negocio, incapacidad para tomar y dirigir un equipo y la incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse.

Cardona & Chinchilla (1998) consideran que las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratégicas.

Según Stoner (1999), los directivos trabajan con y por medio de otras personas; son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados de sus subalterno, verifican que las tareas se cumplan, son mediadores (resuelven conflictos que surgen dentro de la organización), son políticos (crean relaciones y se sirven de la persuasión y el compromiso), son diplomáticos (representantes oficiales de sus entidades) y son símbolos (personifican éxitos y fracasos), toman decisiones difíciles, por lo tanto precisan cambiar sus roles con frecuencia y tener capacidad para reconocer el papel que deben desempeñar; estas son características de un directivo eficaz.

En este propio año Daniel Goleman en su libro “La práctica de la inteligencia emocional” considera las competencias más relevantes en el ámbito laboral y como criterio de éxito en el trabajo: la competencia personal, los factores de conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación (compromiso, optimismo y motivación al logro). La competencia social: factores de empatía (comprensión de los demás, orientación al servicio y aprovechamiento de la diversidad) y habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización al cambio y resolución de conflictos), (Goleman, 1999). Entre tanto, Cardona (1999), agrega las de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno como pro-actividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento.

Ya en el presente siglo desde la American Management Association (2000) evalúan las habilidades en función a la importancia para las organizaciones y la competencia administrativa y la Andersen Consulting (2000) enumeran las habilidades del empleado y los atributos de liderazgo. (Citado en Whetten y Cameron, 2011)

Puga y Martínez (2008) señalan cinco habilidades mínimas que requieren poseer los directivos de los nuevos tiempos: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos, “la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan” (Navas & Guerra, 2002, citado en Puga & Martínez, 2008); capacidad para construir equipos de trabajo, para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, e incluye además filosofía del esfuerzo, “los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad” (Puga & Martínez, 2008).

Madrigal (2009) presenta once habilidades directivas: técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales. Junto con otros autores sobresalta la inteligencia emocional, como habilidad imprescindible para dirigir; comunicación: interpersonal, grupal, organizacional, para hablar en público, no verbal y escrita, así como asertividad; administración del tiempo, creatividad; toma de decisiones, como esencia de la dirección; trabajo en equipo y manejo de conflictos; liderazgo, negociación, motivación; habilidad estratégica y del pensamiento, (Madrigal, Baltazar, González, Delgado, & Gómez, 2009).

En sus estudios Frías, Sánchez, & Ucrós (2009) toman las habilidades directivas inicialmente clasificadas por Katz (1974) y Koontz (2004) y consideran que las preocupaciones y problemas que se generan en las organizaciones tienen como punto de partida en el ser humano debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento: la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y estilo de liderazgo.

En su caso Puchol et al (2010) sobresaltan tres dimensiones, Comunicación: herramientas de comunicación interpersonal, dirección de reuniones, el arte de entrevistar, hablar a un público, atención de quejas y reclamaciones, la asertividad, la negociación; Decisión: toma de decisiones, creatividad, introducción del cambio en las organizaciones. Gestión: liderazgo, la motivación de los colaboradores,

gestión de proyectos y del tiempo, control del estrés, delegación, dirección de equipos de trabajo, gestión de conflictos, del conocimiento y de la diversidad.

Por su parte Medina, Guerrero, Barquero, & Armenteros (2012) en sus resultados de Identificación de Competencias Gerenciales, establecen tres niveles de competencias, en la primera enumeran toma de decisiones, liderazgo, trabajo colaborativo, iniciativa e innovación; en la segunda: orientación al logro, comunicación efectiva, comprensión del entorno, planificación y motivación; finalmente conceptúan: uso de la información, delegación y compartir autoridad, orientación al cliente, manejo de conflictos, autoaprendizaje y administración del tiempo.

Codina (2013) luego de sus estudios de todo el desarrollo de la temática en el mundo y la investigación realizada propiamente en el contexto cubano arriba a la conclusión de que según lo que precisan los directivos es un "sistema de habilidades" integrado por las 10 habilidades siguientes: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio.

Finalmente, los estudios más recientes en esta temática sitúan a Pereda (2016) como el último de los autores que desde el punto de vista teórico ha tratado de ofrecer un marco que facilite el estudio y comprensión de las habilidades directivas. Este autor organiza su estudio en 3 niveles de una pirámide; el personal, y está constituido por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona; el social, aquí ubica las habilidades que tienen como denominador común la relación con otras personas; y de la dirección, que identifica con el máximo desarrollo en el despliegue de las habilidades y se alcanza cuando se dirigen, se coordinan y se lideran personas.

Como bien se ha visto diferentes son los estudios y enfoques que tratan de determinar las habilidades directivas más pertinentes en los contextos organizacionales, más la diversidad de enfoques enriquece su análisis pero no

introduce contradicciones sustanciales que impidan a los estudiosos llegar a consenso. En esta investigación se asume el enfoque de Whetten & Cameron (2011) para trabajar específicamente las habilidades de grupo y dentro de ellas la formación de equipos efectivos.

1.1.2 Mejora de las habilidades directivas

La literatura científica recoge hallazgos conclusivos de como en los últimos años el desarrollo del coeficiente intelectual (CI) ha ido creciendo en la población mundial frente a un decrecimiento en los niveles de desarrollo del coeficiente emocional (CE). Esto a decir de Goleman (1998) significa que las personas tienen menos habilidad para manejarse a sí misma y a los demás de la que tenía hace 50 años.

Por otra parte, mientras el desarrollo tecnológico cada vez acontece en un intervalo menor de tiempo, el desarrollo de habilidades conductuales y las competencias humanas continúan tardando lo que siempre. “No han surgido atajos o arreglos fáciles, y es importante el esfuerzo y la práctica que se requieren para volverse más inteligente emocionalmente y más habilidoso en materia interpersonal. El progreso sobre cómo adaptarse y cómo manejar asuntos relacionados con la demás gente no se ha mantenido al paso del progreso tecnológico, y sigue siendo el mayor desafío para los directivos”. (Whetten y Cameron, 2011, p. 10-11)

El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio. Las habilidades directivas (1) están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y (2) están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). (Whetten y Cameron, 2011). Entonces, puede ser posible un enfoque estandarizado para realizar una actividad profesional específica, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos.

Por otro lado, lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la

necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

En correspondencia con lo anterior Codina (2013) señala que “en el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes”. (Codina, A. 2013, p. 36)

“Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones”. (Pérez, 2008, p. 193)

1.1.2.1 Métodos para desarrollar habilidades directivas

La bibliografía científica recoge una amplia diversidad de autores, conceptos y modelos de análisis e interpretación de las habilidades directivas o gerenciales como indistintamente se conocen. Sin embargo, existe prácticamente un acuerdo generalizado en que a pesar de que el desarrollo de habilidades gerenciales lleva implícito un conocimiento previo elemental, estas tienen un fuerte componente conductual por tanto son enseñables y perfectibles.

Algunos autores como Codina (2013) reconocen que los directivos cuando actúan como alumnos tienen particularidades en sus procesos de aprendizaje que obligan a los formadores a utilizar recursos y estrategias que deben ser propios para este público y para los objetivos que se pretenden alcanzar.

Según este propio autor, “estas particularidades han determinado la popularidad que han alcanzado en la capacitación de directivos diferentes técnicas como son: métodos de casos, juegos de negocios, juegos de roles, videos, entre otros, que han generado una amplia bibliografía, inclusive en el medio latinoamericano”. (Codina, A. 2013, p.35)

A partir de estos elementos regulariza algunas exigencias que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de cualquier vía de formación de directivo, a saber:

- *Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantengan su interés durante todo el tiempo.*
- *Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.*
- *Insertar en el proceso las experiencias de los participantes como parte de los conocimientos que serán objeto de estudio y socialización.*
- *Utilizar estrategias y técnicas que propicien el aprendizaje acelerado y el desarrollo de habilidades en la transmisión de conocimientos y el desarrollo de subordinados.*
- *El "profesor" debe convertirse más en un facilitador del proceso que en un transmisor de informaciones, su papel principal será el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los participantes en "objetos de trabajo" y patrimonio de todos.*

La literatura sistematizada sobre los métodos o vías para desarrollar habilidades directivas reconoce fundamentalmente a los entrenamientos sociopsicológicos, juegos de roles gerenciales y programas de desarrollo como vías conducentes a la formación de dichas habilidades.

En esta investigación considerando las características del contexto donde se desarrollaría y de los informantes claves objeto de estudio se decidió utilizar el un programa de desarrollo basado en el modelo de Whetten y Cameron (2011)

1.1.3 Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo como habilidad de grupo

De acuerdo a las definiciones encontradas por Bayona y Cruz (2012), se define un equipo de trabajo como la agrupación de dos o más personas que interactúan en

forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional.

Al igual que los individuos, los equipos tienen un rol protagónico en el análisis de las dinámicas y las interacciones que repercuten en el desempeño organizacional y por tanto de sus niveles de efectividad dependen el éxito o fracaso de la organización. Es por esto que algunos autores como Nancarrow, et al. (2013), identifican como las competencias claves para el desempeño de un equipo interdisciplinario con:

- *Identificar un líder que establece la dirección y visión para el equipo, mientras se escucha y proporciona apoyo y supervisión a los miembros del equipo.*
- *Incorporar un conjunto de valores que proporcionan claridad y dirección para el trabajo del equipo; estos valores deben ser visibles y reconocidos constantemente.*
- *Demostrar una cultura de equipo y ambiente interdisciplinario de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.*
- *Asegurar procesos e infraestructura adecuados para garantizar la visión del servicio.*
- *Proporcionar servicios de calidad centrados en el cliente, con resultados documentados; y utiliza la retroalimentación para mejorar la calidad de la atención.*
- *Utilizar estrategias de comunicación que promueven la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.*
- *Proporcionar una planta de personal suficiente para integrar un equipo con combinación adecuada de habilidades, competencias y personalidades para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el funcionamiento.*
- *Facilitar la contratación de personal que manifiesta competencias interdisciplinarias, incluyendo equipos funcionales, liderazgo colaborativo, comunicación, conocimiento y experiencia profesional suficiente.*
- *Promover interdependencia respetando funciones y autonomía individual.*

- *Facilitar el desarrollo personal a través de la adecuada capacitación, recompensas, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional.*

Los estudios realizados hasta este momento no han demostrado la existencia de variables fuertemente dependientes en el hecho de influir sobre la efectividad de un equipo de trabajo. Sin embargo, debido a los diferentes objetivos, ambientes y estructuras que se generan en el desarrollo de una tarea específica (Bayona y Cruz, 2012), se tienen factores que impactan en la productividad y la efectividad de un equipo de trabajo (Tohidi, 2011).

En correspondencia se presentan, a partir la revisión de la literatura, diez factores catalogados como principales para el impacto en la productividad del trabajo en equipo y la efectividad. Estos factores son: sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo y tecnologías de información (Tohidi, 2011).

Por su parte, otros estudios sobre la efectividad en los equipos de trabajo, (Chieh-Peng, 2011), han concluido que la efectividad de los equipos está influenciada por el intercambio de conocimientos y el compromiso del equipo.

Whetten & Cameron (2005) definen los atributos importantes de los equipos efectivos y del trabajo en equipo hábil y plantean que estos están relacionados con:

- *Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. La productividad y la eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados, interactivos, de todos sus miembros.*
- *Los equipos efectivos ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos. Los equipos efectivos se desempeñan mejor que incluso el mejor desempeño independiente.*
- *Los equipos eficientes funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Los miembros del equipo desean estar en él debido a las ventajas que reciben por su afiliación.*

- *Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. La responsabilidad del liderazgo a menudo se turna y se comparte ampliamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo.*
- *En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y se interesan por los demás. Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo.*
- *Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.*
- *Los equipos efectivos tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros. Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio.*

Así, en los últimos tiempos, desarrollar habilidades de equipo se ha vuelto una habilidad muy importante debido a la tremenda explosión en su uso dentro de las organizaciones de trabajo y correspondientemente, poseer la capacidad de liderar y dirigir equipos y el trabajo en equipo se ha convertido en un requerimiento común en la mayoría de las organizaciones.

A criterio de autores como Nancarrow, et al. (2013), el trabajo en equipo es una competencia necesaria para el éxito organizacional que incluye enfoques y aportes desde diversas disciplinas.

Según Codina (2013), las habilidades para el trabajo en equipo, deben permitirle al directivo lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En síntesis, la unión eficaz y eficiente de la habilidad directiva de formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, mediatizada por el desarrollo a su interior de sus tres dimensiones básicas: liderar un equipo, ser un miembro eficaz del equipo

y facilitar el desarrollo del equipo impulsan definitivamente al surgimiento de los equipos de alto desempeño.

1.2 Equipos de trabajo de alto desempeño (ETAD)

Robins (2009) define como equipo de trabajo “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales”.

También conocidos como “Equipos Autónomos”, “Equipos Auto Administrados”, “Equipos Auto Dirigidos” o “Células Autodirigidas”. Los “Equipos de Trabajo de Alto Desempeño” (ETAD) constituyen un conjunto, conformado por procesos, de 5 a 15 empleados con “autoridad” suficiente para poder “responder” por todo un proceso de trabajo o línea de producción, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. Otra definición establece que los ETAD son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe. (Masquiarán 2009)

En los ETAD se forma a los trabajadores para que tengan diversas aptitudes y sean capaces de desempeñar diferentes tareas y se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo, que anteriormente solamente eran tomadas por los supervisores. (Donoso 2012)

Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar. (Lipman-Blumen 2000)

Los ETAD se fundamentan en la filosofía del “empowerment” en el que el proceso de toma de decisiones se traslada a niveles más bajos de la organización con el propósito de que el personal operativo decida sobre su propio trabajo. Estos equipos están conformados por individuos entrenados con destrezas y habilidades para desempeñar tareas en producción, programación, calidad, costos, quienes son responsables por monitorear y revisar desempeño de procesos, programando e inspeccionado su trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y mejorando procesos.

1.2.1 Características de los ETAD

Miembros Multifuncionales: *La mayoría de los ETAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás.*

Los miembros de los ETAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento.

Fin en mente: *Los miembros de los ETAD conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los ETAD se establecen en función de la innovación, rapidez y flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.*

Desempeño, Aprendizaje y Capacitación: *Cuando se precisa establecer equipos de trabajo de alto desempeño, por lo general el personal no cuenta con la preparación necesaria, por lo que se requiere integrar el desempeño y el aprendizaje, procurando constantemente enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados para el éxito del equipo y de empresa.*

En los ETAD se realizan entrenamientos cruzados con la finalidad de potenciar competencias en los aspectos técnicos y humanos para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitación incluyen trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reuniones, resolución de conflictos, delegación, toma de decisiones, mantenimiento productivo total, procesos de mejora, destrezas en comunicación, entre otros.

Cabe destacar, que el adiestramiento debe primordialmente contemplar a los líderes, quienes siguen utilizando las viejas formas de hacer las cosas y en quienes se encuentra la mayor resistencia para cambiar. Deben aprender a delegar, a manejar conflictos, a establecer dinámicos canales de comunicación y a actuar en un ambiente donde la autoridad proviene del mismo equipo.

El compromiso en el aprendizaje y capacitación de todos los integrantes pertenecientes al ETAD genera un impacto positivo en el comportamiento, motivación, rendimiento de los empleados y mejora en la eficacia de desempeño empresarial.

Asignaciones de Trabajo Flexibles y Rotación de Responsabilidades: *En los ETAD es práctica común brindar la oportunidad para la rotación de tareas entre sus integrantes lo que contribuye al desarrollo de destrezas. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecución de resultados.*

Compromiso: *Los Integrantes de los ETAD conocen y entienden la importancia de su trabajo y su incidencia en el logro de objetivos en un tiempo determinado, comparten un sentimiento de compromiso y un efecto sinérgico positivo que facilita la existencia de adecuados canales de comunicación. Asumen completamente la responsabilidad por la calidad de productos y servicios por lo que se forma en el equipo un sentido de pertenencia.*

Recurso Humano: *Los ETAD llevan el control en todas las funciones básicas de su proceso incluyendo la administración y monitoreo del personal abarcando las*

funciones de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración de sus miembros. Los ETAD superan la satisfacción de las necesidades básicas del personal y brindan oportunidades para la realización y el desarrollo del potencial.

El sistema de recursos humanos está diseñado para posicionar al personal dentro del proceso de implementación de la estrategia y para maximizar la calidad del capital humano en la organización, identificando las competencias, habilidades y conocimientos que se requieren. Es importante que en los procesos de contratación se realice la escogencia de empleados con flexibilidad, creatividad, sentido de innovación, orientación al logro y otras destrezas indicativas de una adecuada actitud por aprender y cambiar.

Bajo el sistema de ETAD a los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más para poder desempeñarse en puestos de trabajo diferentes. Algunas empresas establecen con buenos resultados sistemas de remuneración para promocionar el aprendizaje, el desempeño y la capacidad para lograr metas y mejoras. También se emplean sistemas en el que se comparten las ganancias, lo que hace que la gente se sienta dueña del negocio compartiendo riesgos y beneficios.

Otras empresas deciden pagar el salario completo, indiferentemente de los permisos, ausentismos o llegadas tardías los cuales maneja el ETAD y son ellos quienes deben cumplir la meta propuesta.

Estructuras Organizacionales: *Los ETAD trascienden las estructuras, rompiendo con jerarquías y estableciendo la propia como estándar en la organización. Se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones.*

Escogencia y Rol del líder: *El líder de los ETAD es escogido por los mismos integrantes tomando como criterio de selección sus conocimientos, habilidades y destrezas, pero suele ocurrir que el liderazgo rota entre sus miembros.*

El líder actúa como entrenador, ayudando a maximizar talentos individuales y colectivos y como organizador, facilitador y coordinador en lugar de ser “El que da

las órdenes” y controla. Suministra apoyo sin tomar el mando, da seguimiento y sólo en casos estrictamente necesarios toma las decisiones. No intenta acaparar la atención, sino que permite que cada miembro se sienta responsable absoluto de su desempeño (auto supervisión) sin perder la brújula del compromiso colectivo.

Los integrantes de los ETAD gozan de toda la autoridad para autodirigirse e implementar las acciones que consideren necesarias, por supuesto, bajo las normativas establecidas por la gerencia de la empresa.

Toma de Decisiones y Participación: Como las decisiones son tomadas por consenso, la propiedad de las ideas es compartida por todo el equipo, existiendo por ende una activa participación en el diseño e implementación de las estrategias.

Confianza y Comunicación: Los ETAD se basan en relaciones de confianza en el trabajador y en sus capacidades, estimulando la iniciativa y la toma de riesgos. La comunicación se caracteriza por ser directa y asertiva, destacándose por la regeneración de relaciones laborales frente a conflictos y desacuerdos, lo que se logra en virtud del compromiso de sus miembros en mantener relaciones fundamentadas en la mutua responsabilidad, el respeto y la aceptación.

Se utiliza un lenguaje común para comunicar ideas y sentimientos, por medio de procedimientos documentados ISO 9001:2008, control estadístico de procesos, declaración de misión, principios y valores.

Administración participativa: Aunque reporta a un gerente, jefe o supervisor, tienen autonomía de ejecución y responsabilidad directa en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área de trabajo, tales como:

- Planear, controlar y mejorar sus procesos.
- Asignar tareas a sus miembros
- Implementar cambios en procedimientos de trabajo, ordenar los materiales e inspeccionar la calidad
- Controlar, monitorear y asegurarse de que se cumple con las normas
- Establecer sus metas e inspeccionar su propio trabajo.
- Hacer sus programaciones y evaluar su desempeño.

- *Coordinar trabajo con otros departamentos.*
- *Frecuentemente preparar y controlar su presupuesto.*
- *Hacer requisiciones, administrar inventario y negociar con proveedores.*
- *Realizar el control de Inventario*

Enfoque basado en hechos: *La medición es elemento clave para el éxito ya que permite determinar que se están haciendo las cosas bien en términos de calidad, cantidad y costos. Los ETAD emplean el control estadístico de procesos y herramientas metodológicas para la solución de problemas, definición del rumbo, documentación de los procesos, sistemas de medición e indicadores de resultados, análisis de datos e información. La medición es el elemento clave para el éxito del equipo y mostrar que están haciendo las cosas bien tanto en términos de Calidad, como en cantidad y costos.*

Enfoque de problemas: *Logran un balance entre las exigencias de corto y largo plazo. Mejora incremental día a día que hace la diferencia a largo plazo.*

1.2.2 Consideraciones para la implementación de los ETAD

Compromiso: *Es indispensable por parte de la alta dirección su convicción, compromiso y orientación para la formación y mantenimiento de los equipos de alto desempeño, así como el compromiso y participación de todos los miembros del equipo.*

Metas comunes: *Metas claramente definidas enfocan la energía en un solo propósito. Fijar metas (específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido), los pasos para llegar a ellas y comunicar todo claramente. Considerar escenarios, tiempo para entrega de resultados, expectativas, y motivaciones.*

Elaborar un Plan de Implementación: *Realizar un plan de implementación que abarque 2-3 años de duración, que incluya las fases de: Planificación (misión, actividades claves), Organización (estructura, personal, capacitación), Acción y Desarrollo (Objetivos, pautas de operación) y Evaluación y Control (resultados, desviaciones, retroalimentación)*

Elaborar un Plan de Capacitación: *Antes de la asignación de nuevas actividades a los miembros y a los líderes se requiere identificar que competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que desarrollar en la creación de la cultura, liderazgo y el alineamiento organizacional y de esta manera posicionar el sistema de recursos humanos en el proceso total de implementación de la estrategia. Es importante realizar el diseño de este plan cuidando de programar la capacitación que realmente se necesita y cuando se requiere.*

Crear una estructura de trabajo: *Que facilite comunicación entre miembros y seguimiento de compromisos internos y con otros departamentos o empresas. Diseña un plan de trabajo que incorpore objetivo común, definición de roles, reglas de trabajo y de conducta, fechas de reuniones y de entrega de informes.*

Comunicar con claridad: *Hacia dónde van. Informa clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno. Crea las instancias para que todos puedan expresarse y nunca olvides cumplir tus compromisos. Los miembros deben sentir que pueden hablar libremente y que tienen tiempo para compartir y discutir la información con otros.*

Delegar y dar poder de decisión: *Deja que las personas identifiquen problemas, desarrollen y apliquen sus soluciones y se responsabilicen de los resultados de los proyectos.*

Reconocer logros personales y grupales: *Reconocer y valorar la contribución de cada persona. Recompensar y celebrar públicamente éxitos individuales y colectivos. Si es individual, concentrarse en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por otros. Si es grupal, precisar puntos clave y detalles que se pueden mejorar.*

Cambiar el sistema de compensación: *De manera que considere y promocióne el aprendizaje, el desempeño y la capacidad para lograr metas y mejoras.*

Manejar asertivamente los conflictos: *Promover el respeto por las diferencias y un comportamiento integro entre los miembros del equipo. Permitir la tensión creativa y direccionar los conflictos de una manera saludable.*

Fomentar la flexibilidad: *Fomentar un "espíritu de cambio y alerta permanente" entre los integrantes. Es frecuente que objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan, saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados.*

Entregar los recursos necesarios: *Proveer todos los recursos necesarios, poner lo que se requiere al alcance oportunamente.*

1.2.3 Ventajas de los ETAD.

Las ventajas de los equipos de alto desempeño incluyen:

- a) Mejora métodos y procedimientos lo cual mejora el flujo de trabajo, la eficiencia y la productividad.*
- b) La calidad de los productos y servicios aumenta y por ende se reduce la tasa de desperdicio y el costo de los productos se reduce*
- c) Mejora la comunicación, y la seguridad en el trabajo y por supuesto los costos.*
- d) Mayor entrenamiento y educación y destreza. Aumenta la flexibilidad y adaptabilidad de los empleados*
- e) Aumenta la satisfacción y el logro en el trabajo produciendo actitudes positivas, altos desempeños.*
- f) Disminuye el ausentismo, las llegadas tardías y la tasa de rotación de empleados disminuye.*
- g) Se reduce el nivel de supervisión. Con frecuencia, un nivel de la dirección puede eliminarse y así proporcionar recursos para la mejora de la calidad y proyectos de planeación de ésta.*
- h) Evaluación del desempeño es más precisa, diferencias salariales son más objetivas y el mismo grupo identifica candidatos a promover*
- i) Se incrementa la confianza entre la dirección y la fuerza de trabajo.*

Las diferencias entre un equipo de alto rendimiento y un equipo o grupo de trabajo convencional son:

- *El equipo de alto rendimiento (EAR) es autodirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas*

- *El EAR es multifuncional: supera la clásica división departamental e integra a personas de áreas y conocimientos diversos*
- *Los miembros del EAR tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido*
- *El EAR está organizado entorno a procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal*
- *El EAR presenta una claridad de roles*
- *La información circula sin obstáculos dentro del EAR con el fin de que todos conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos*
- *El EAR revisa su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua*
- *El EAR asume colectivamente tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad.*
- *El EAR se rige por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros.*

Conclusiones del capítulo

Las habilidades directivas son habilidades conductuales que consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados; que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas.

La función directiva resulta polifacética por la cantidad de habilidades requeridas para un buen desempeño y éxito en las organizaciones. Se podría pensar que a mayor número de características que se posean, mayores serán las posibilidades de un alto impacto directivo. Sin embargo, esto no resulta sencillo. Poseer alto nivel en todas dimensiones requiere una sólida preparación y un fuerte entrenamiento por parte de los directivos.

Existen disímiles modelos de análisis de las habilidades directivas en la literatura consultada, los cuales no tienen diferencias significativas de fondo, sino que cada uno de ellos organiza su estudio de acuerdo a patrones diferentes.

No abundan las experiencias en la implementación de vías para la formación o aprendizaje de habilidades directivas, sin embargo, hay acuerdo en que los métodos que se utilicen deben ser productivos, haciendo un adecuado uso de los juegos de roles, los casos de estudio, los videos y otros recursos y técnicas para la formación de adultos.

En los equipos de alto desempeño lo que hace la diferencia es justamente el cómo se obtienen resultados sobresalientes, ya que son fruto de dinámicas complejas que activan y sostienen las competencias del equipo (personales y grupales) en un nivel óptimo. Esto no sólo reporta altos resultados (productividad, rentabilidad, perdurabilidad y satisfacción de los clientes externos/internos), sino que también una altísima satisfacción laboral y personal de sus miembros.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Los diseños metodológicos son considerados por muchos estudiosos de la metodología de la investigación como la guía oportuna que facilita al investigador adoptar los caminos correctos a la hora de realizar sus estudios. Es por esto que en este trabajo, analizados los elementos teóricos fundamentales que permiten entender el fenómeno objeto de análisis; se establecen, en este capítulo, las bases metodológicas para dar respuesta al problema de investigación definido.

En el capítulo se fundamenta el paradigma de investigación y el método escogido; así como, la propuesta metodológica seleccionada para potenciar la habilidad directiva de equipos efectivos y trabajo en equipo. Además se establece el método de evaluación de la contribución de la propuesta metodológica en la transformación del equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” hacia un equipo de alto desempeño.

2.1 Concepción metodológica de la investigación

Existen varias metodologías que suelen utilizarse en el campo de las investigaciones administrativa para alcanzar los objetivos que se traza el investigador. Conocerlas permite al que investiga seleccionar la más adecuada para abordar el problema objeto de su investigación.

Los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones sociales se han encontrado a finales del siglo XX y principios del XXI en un fuerte e inútil debate. Ambos con sus propias peculiaridades luchan por el liderazgo en la producción de conocimiento, ya sea tanto desde el punto de vista inductivo como deductivo. Al compartir los criterios de Stake (1995), la investigación cualitativa y cuantitativa se diferencia en tres aspectos básicos:

- 1. La distinción entre la explicación y la comprensión como propósito del proceso de indagación; el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, al centrar la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas,*

persiguiendo el control y la explicación. Desde la investigación cualitativa se busca la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

- 2. La distinción entre el papel personal e interpersonal que puede adoptar el investigador; se valora el papel personal que asume el investigador desde el comienzo de la investigación, al interpretar los sucesos y acontecimientos, frente a la posición mantenida desde los diseños cuantitativos, donde el investigador interpreta los datos una vez que se han recogido y analizado por vía estadística. En la investigación cualitativa se espera una descripción densa, una comprensión experiencial y múltiples realidades.*
- 3. En la investigación cualitativa, el investigador no descubre, sino que construye el conocimiento.*

La presente investigación se sustenta en la metodología cualitativa, pues la misma permite una aproximación naturalista e interpretativa del tema objeto de estudio, “comprender cuál es su naturaleza más que explicarlo”, estudiando a las personas en el contexto de su pasado y las acciones en que se hayan. (Iñiguez, 1999: 27)

Después de haber analizado lo expuesto anteriormente llegamos a considerar que la metodología cualitativa es la más útil en esta investigación acerca de cómo se manifiesta el desarrollo de la habilidad de equipo efectivo y trabajo en equipo en un contexto no estatal cubano, ya que es el método que mejores oportunidades ofrece para acceder a la comprensión y entendimiento del proceso de vida que los sujetos experimentan respecto a algún fenómeno en el que ellos participen como principales protagonistas.

Esta metodología tanto en lo ontológico, epistemológico como en lo metodológico se es consecuente con una posición que trata de describir la situación presente en el desarrollo de la habilidad de equipo efectivo y trabajo en equipo, desde su propio escenario, al interpretar la realidad de acuerdo con los significados que para ellos poseen, a partir de la recogida de sus puntos de vistas, teniendo en cuenta siempre una cuidadosa selección de instrumentos.

Siendo consecuente con los planteamientos anteriores, se decide organizar esta investigación a través de tópicos que permiten al lector penetrar de manera gradual en ella.

2.1.1 La Investigación – Acción como método cualitativo utilizado

A partir de las razones formuladas con anterioridad que llevaron a elegir la metodología cualitativa como la óptima para abordar el objeto de estudio, se selecciona la investigación- acción entre las diferentes tipologías de diseños cualitativos existentes en la literatura científica.

La elección se sustenta en que a decir de autores como Hernández (2006) y Álvarez-Gayou (2003), la investigación- acción permite resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. En tanto, Sandín (2003, p.161) señala que este tipo de diseño pretende “propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación”.

A decir de esta autora las características de los estudios donde se emplea este tipo de diseños son:

- *La investigación- acción envuelve la transformación y mejora de una realidad.*
- *Parte de problemas prácticos vinculados con los ambientes o entornos.*
- *Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades y en la implementación de los resultados del estudio.*

Una vez definida la Investigación- acción como el diseño más apropiado para el abordaje de la problemática y siendo consecuentes con Creswell (2005), citado por Hernández (2006), se opta por un tipo de investigación- acción práctico, ya que esta posibilita estudiar las prácticas locales de los grupos, involucra la indagación tanto individual como en grupo, se centra en el desarrollo y aprendizaje de los participantes, se formulan propuestas concretas de acciones para resolver el problema o introducir la mejora y el liderazgo es ejercido tanto por el investigador, que en el caso específico de este estudio coincide con el directivo del negocio, como por uno o varios miembros del grupo.

Todos estos elementos justifican la pertinencia del diseño para llevar a cabo la investigación propuesta.

La siguiente decisión metodológica se relacionó con la selección, de entre los diferentes modelos de investigación-acción desarrollados en la literatura, cuál sería el utilizado para el estudio. Esta investigación para transformar la habilidad directiva de equipos efectivos y trabajo en equipo en el contexto de un negocio privado de la construcción se basó en el modelo de Kurt Lewin, interpretado por Kemis (1980) y citado por Elliot (2000), el cual puede ser apreciado en la figura # 2.1 que aparece más adelante.

Como puede apreciarse en la representación gráfica del proceso de investigación-acción, este se caracteriza por ser sinuoso, cíclico y dialéctico. Exige muchas veces avanzar y retroceder en un proceso constante de aprendizaje abierto.

En el trabajo, esta estrategia nos permitió reflexionar sobre el problema de la necesidad de transformar la habilidad directiva de equipo en el contexto objeto de análisis para acercarlos a equipos de alto desempeño; y a partir de esto ir diseñando con los implicados el correspondiente programa de desarrollo a ser aplicado, sobre un continuo de reflexiones y acciones del programa que se va poniendo en práctica.

El estudio en concreto, se desarrolla sobre la base de los siguientes principios de partida que pautan la intervención:

- 1. Negociar colectivamente la demanda entre las partes implicadas y explicitar los objetivos concretos y finales a conseguir.*
- 2. Determinar colectivamente las decisiones importantes, los compromisos adquiridos, las tareas y el tiempo a emplear.*
- 3. Diseñar técnicas de investigación con acciones conjuntas: trabajos en grupos, entrevistas, observaciones participantes, análisis de documentos, etc.*
- 4. Desarrollar sesiones de devolución de información.*
- 5. Planificar actividades que generen cambios y análisis evaluativo de su realización práctica.*

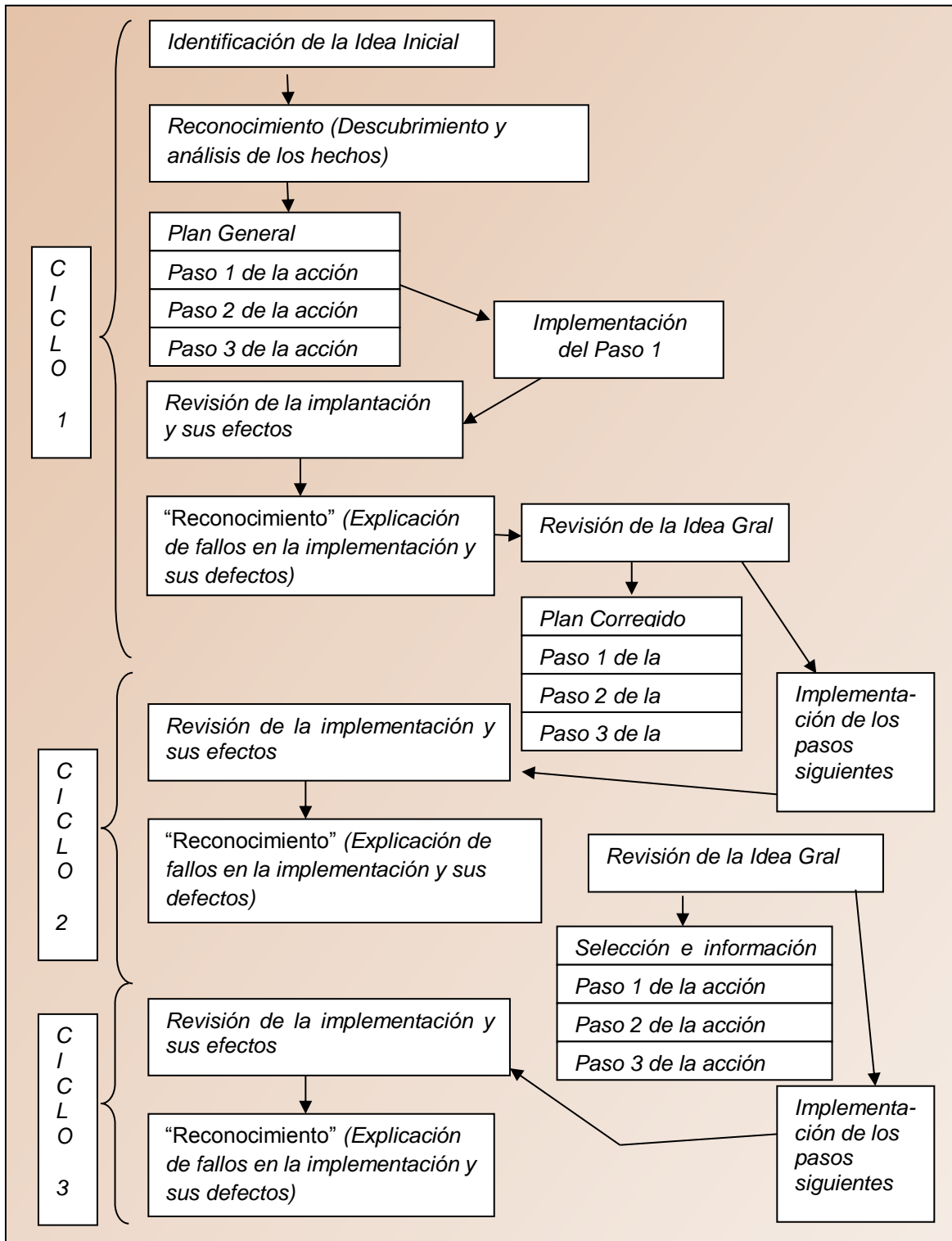


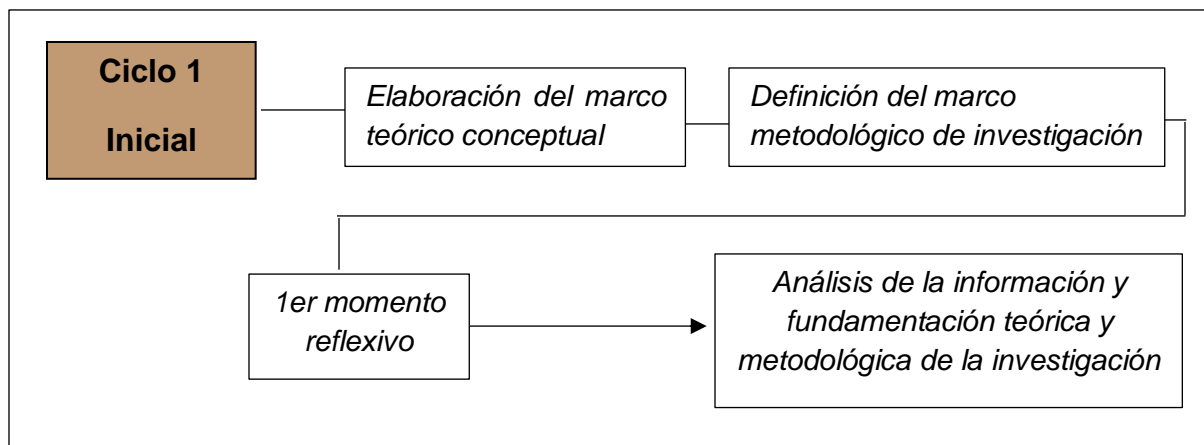
Figura # 2.1 Modelo de Investigación- acción de Kurt Lewin.

Fuente: J. Elliot (2000)

2.2 Proceso de investigación

Consecuentes con el diseño definido, el proceso de investigación se plantea para ser realizado siguiendo los diferentes ciclos que posibilitan al investigador ir penetrando en la esencia del fenómeno estudiado y de su contexto de investigación. Seguidamente se explicita la propuesta de cada uno de estos ciclos del proceso de investigación- acción.

2.2.1 Ciclo 1. Inicial

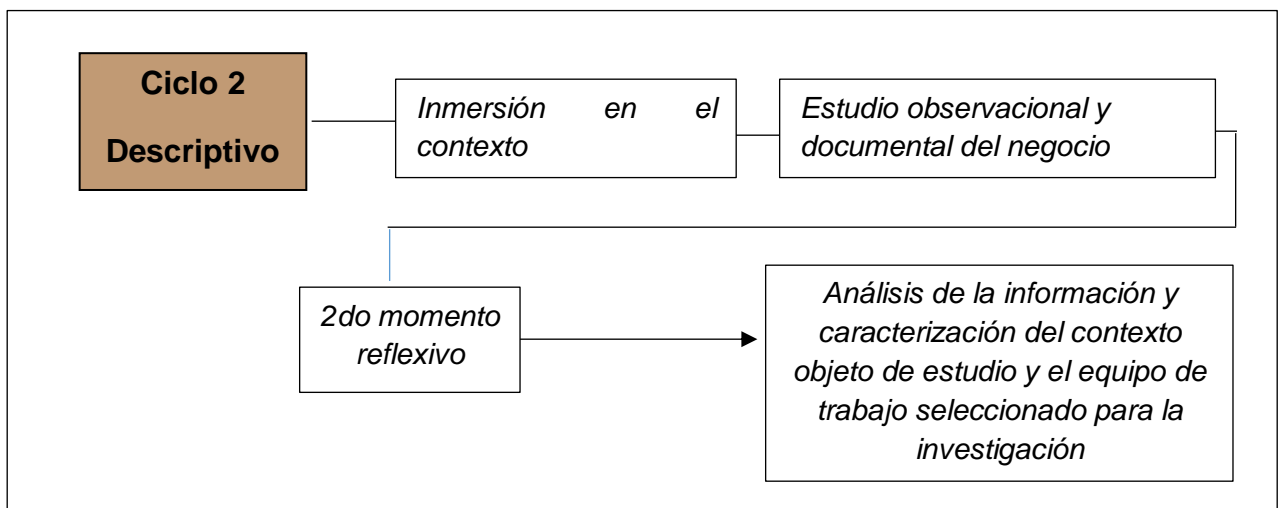


Este primer ciclo se corresponde con el objetivo específico 1 de la investigación que se propone sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades directivas en general y de grupo en particular, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y la contribución de esto al desarrollo de equipos de alto desempeño y se inicia con la elaboración de un marco teórico conceptual de referencia y con la concreción del diseño metodológico que se seguirá en la investigación.

En el marco teórico conceptual se definen los aspectos centrales; así como, los núcleos temáticos a tratar dentro de cada uno de estos aspectos, considerando la necesidad que tiene el investigador previo a cualquier proceso de intervención de nutrirse de los constructos esenciales referidos a una temática. Así en este marco teórico se abordan, de forma general, elementos que permiten tomar posición, entender la problemática y situarse bajo un ámbito teórico a defender.

Al mismo tiempo, en este primer ciclo se debe ofrecer todas las puntualizaciones metodológicas correspondientes relacionadas con los métodos y técnicas para abordar el objeto de estudio. Toda esta información se concreta en un informe conclusivo del ciclo que para la presentación de la tesis se recoge en el capítulo 1 del informe escrito y además en el capítulo de resultados se muestran los mapas conceptuales resultantes de todo este análisis, los cuales posteriormente se proponen para usar en la etapa de aprendizaje del tercer ciclo de investigación.

2.2.2 Ciclo 2. Descriptivo



En este segundo ciclo, a partir de toda la información aportada por el análisis teórico conceptual y metodológico y las reflexiones efectuadas al respecto, el investigador inicia un nuevo ciclo del proceso, que significa el acceso al campo y el cual posibilita lograr el objetivo específico dos de la investigación relacionado con caracterizar el contexto del negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito "Basalto".

Según la literatura revisada este es "un proceso en el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para el estudio, proceso que tiene lugar casi permanentemente, que se inicia el primer día en que se entra en el escenario objeto de investigación y que termina al finalizar el estudio " (García Jiménez, E., 1994 en Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996)

Este momento es reconocido por muchos como el más difícil en la investigación cualitativa y la cual requiere además de una buena formación y experiencia del investigador, características como paciencia, perspicacia y misión, las cuales permitirán obtener la información necesaria para producir un buen estudio. Mose (1994) destaca la versatilidad como característica fundamental en esta fase.

En esta investigación a pesar de que el investigador ya conoce el campo y accede frecuentemente a él porque además es el responsable del proceso productivo, como parte del estudio, este ciclo presupone que el mismo ahora entrará al campo desde una posición diferente de investigador y haciendo uso de técnicas y herramientas del pensamiento científico para penetrar en la esencia del fenómeno.

En este ciclo descriptivo para cumplimentar el objetivo, el investigador se apoya en técnicas como la observación participante y la selección y lectura de documentos que contribuyen a la realización de una caracterización del trabajo por cuenta propia en sentido general, y de las características del negocio estudiado en particular.

a) Observación participante

Considerada como la principal técnica de recogida de datos en la metodología cualitativa, la observación participante, supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales. Su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo en contextos y situaciones específicas.

Su mayor peculiaridad estriba en que no responde a un diseño rígido de investigación en el que se tienen delimitadas y planteadas las cuestiones que se van a responder. Su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo. La naturaleza y el grado de participación pueden variar de acuerdo con los objetivos, la temática y el objeto de la investigación.

La utilización de esta técnica impuso enfrentarse a la decisión de qué actividades observar y quienes estarían implicados. Así se determinó que se observarías los diferentes equipos de trabajo del negocio; así como, una muestra representativa de la amplia gama de actividades que se realizan y también de acciones de

coordinación del equipo directivo para buscar información de las conductas fundamentales, lo que acontece durante los descansos y de la infraestructura y funcionamiento. Cada una de estas observaciones se desarrolló sobre la base del consentimiento de los implicados.

Se propone además que durante la realización de las observaciones se tomen notas de campo de tipo narrativo que describan lo que acontece, que luego de analizadas, faciliten la redacción final de la caracterización del contexto objeto de estudio.

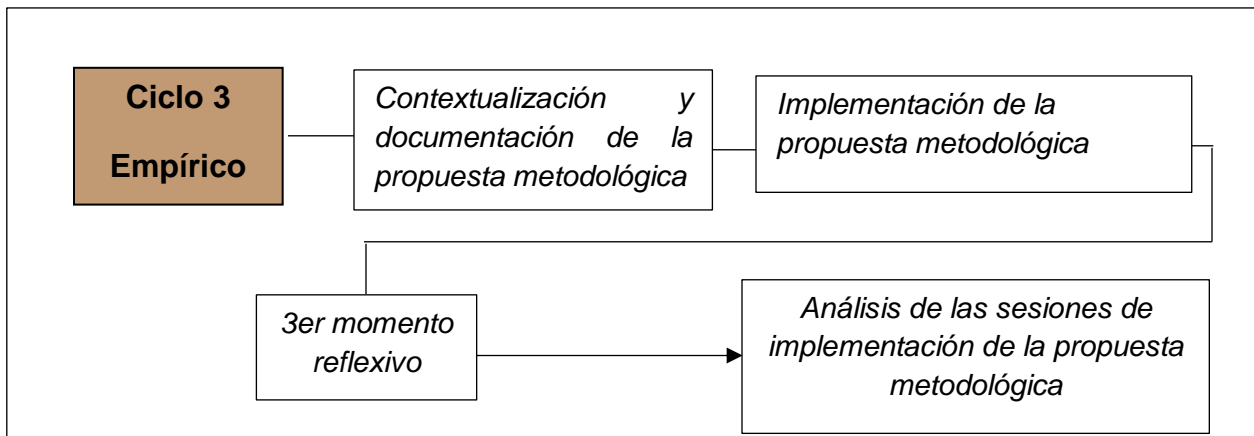
b) Selección y lectura de documentos

La selección y lectura de documentos es considerada por algunos autores como una técnica indirecta que puede cumplir diferentes cometidos dentro de la investigación cualitativa, dentro de los que se referencian: apoyar a otros métodos más directos de recogida de datos, tales como la observación participante o la entrevista; validar y contrastar la información obtenida; reconstruir acontecimientos y generar hipótesis.

Los documentos que son estudiados en una investigación cualitativa pueden tener carácter oficial o personal. (Álvarez, 1999). Los documentos oficiales incluyen registros, resoluciones, actas de evaluación, de reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. En este caso los documentos revisados estuvieron relacionados con: legislaciones y normativas vigentes que regulan el trabajo por cuenta propia y documentos que rigen el funcionamiento de la fábrica.

Los análisis de este segundo momento reflexivo se plasman en el informe escrito de la investigación en el apartado de resultados de este segundo ciclo donde se da cuenta definitivamente del equipo con el que se plantea desarrollar la intervención y los elementos a los que obedece este análisis.

2.2.3 Ciclo 3. Empírico



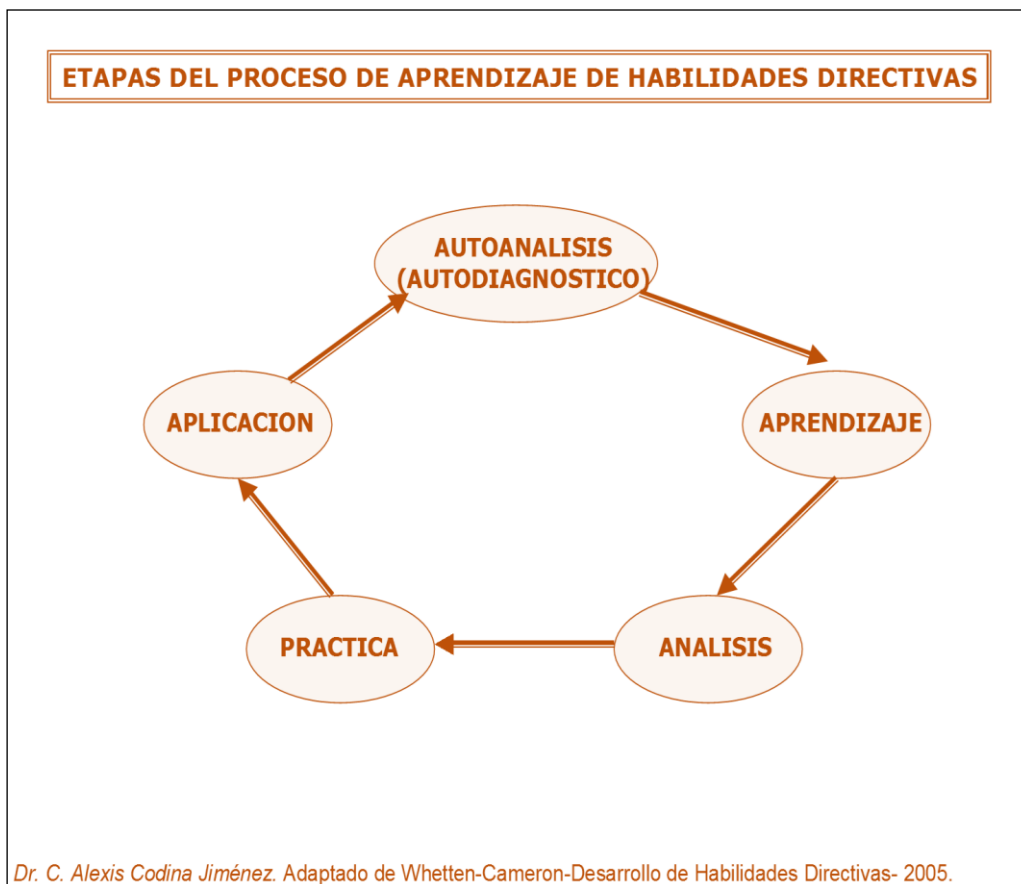
Luego de la inmersión en el contexto y establecidas las características y regularidades que describen el negocio por cuenta propia objeto de estudio, el tercer ciclo investigativo se generó a partir de la necesidad de seleccionar de entre todas las propuestas metodológicas estudiadas en el ciclo 1, la más pertinente para las características de la organización investigada.

De las diferentes propuestas metodológicas que existen sobre la organización del proceso de enseñanza - aprendizaje de las habilidades directivas y que se analizan durante el Ciclo 1 de esta investigación y se muestran en el capítulo 1 del informe escrito, se decidió utilizar la que a criterio del autor, y en correspondencia con la opinión de otros investigadores, se ha considerado más consistente y didáctica; la que presentan Whetten y Cameron (2005) en su documentada obra sobre *El Desarrollo de Habilidades Directivas*.

Este método se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Boyatzis, Cowen y Kolb, 1995; Davis y Luthans, 1980), y aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables. Depende del trabajo cognoscitivo, así como del trabajo conductual. En los programas de capacitación de supervisión en el trabajo se han utilizado ampliamente las variaciones de este enfoque en general, y son comunes en los programas de educación ejecutiva y en las universidades corporativas.

Los autores plantean que un modelo de aprendizaje de cinco pasos o etapas es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas (véase Cameron y Whetten, 1984; Kolb, 1984; Vance, 1993; Whetten y Cameron, 1983), es decir un modelo de cinco etapas es el más indicado para diseñar e implementar un Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas como propuesta metodológica.

En este estudio se considera la adaptación del modelo que ya ha sido utilizado para el contexto cubano por Codina (2013) y en la figura 2.2 se muestra de forma esquematizada las etapas del proceso de aprendizaje de las habilidades directivas.



Las características de cada una de estas etapas se resumen a continuación.

- **Etapa 1. Autodiagnóstico.** Posibilita, a través de test, dinámicas grupales y otros instrumentos, que el participante en el Programa identifique el nivel en el que se encuentra, con respecto al “estado deseado”, en la aplicación efectiva de estas

habilidades. Es decir, permite la evaluación de los niveles actuales de competencia de habilidades y del conocimiento de los principios conductuales.

- *Etapa 2. Aprendizaje. Es la etapa en la que el instructor, mediante diferentes medios y métodos proporciona los sistemas de conocimientos, conceptos, enfoques, herramientas y técnicas, que es necesario dominar para lograr el desarrollo de esas habilidades. Es decir, es presentación de principios y directrices validados y con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades.*
- *Etapa 3. Análisis. Para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior, el participante debe identificar, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con esa habilidad.*
- *Etapa 4. Práctica. Después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y realizada la retroalimentación correspondiente, el participante realiza diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones, va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.*
- *Etapa 5. Aplicación. Es la etapa en la que, en el trabajo cotidiano, el participante en el Programa va aplicando los conocimientos adquiridos, en diferentes contextos y situaciones. Para una mayor efectividad de este proceso, puede designarse algún tutor o desarrollar evaluaciones sistemáticas que proporcionen una retroalimentación adecuada. Para el desarrollo exitoso de esta etapa resulta muy útil la elaboración de planes de auto-superación cuyo éxito dependerá, fundamentalmente, de la disposición del participante para lograr su superación, de la colaboración que reciba y de la retroalimentación que le suministren los encargados de esta actividad en la empresa.*

Este es un proceso “circular”, cuando se concluye la última etapa, se debe realizar nuevamente el autodiagnóstico, para verificar los avances logrados e identificar nuevas necesidades.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los objetivos, medios y métodos correspondientes a cada etapa.

ETAPAS DEL APRENDIZAJE DE HABILIDADES GERENCIALES

Etapas	Objetivos	Medios	Métodos
* Autoanálisis (Autodiagnóstico)	<i>Conocerse a sí mismo</i>	<i>T e s t Dinâmicas grupales</i>	<i>Trabajo individual y en grupos (con retroalimentación)</i>
* Aprendizaje	<i>Aprender:</i> - Conceptos - Procesos - Técnicas	- transparencias - pizarra - pancartas - presentaciones con otros medios	- exposición del profesor - elaboración conjunta
* Análisis	<i>Identificar habilidad</i>	- videos - casos - incidentes	<i>trabajo:</i> - individual - en grupos - en plenaria
* Practica	<i>Ejercitar habilidad</i>	- ejercicios	<i>trabajo:</i> - en grupos - en plenaria
* Aplicación	<i>Desarrollar habilidades</i>	- orientaciones - planes y programas	- planes de autodesarrollo - tutoría - consultoría

Fuente: Extractado y adaptado de Wetten, D.; Cameron, K.S.; *Developing Management Skill.*, Harpers Collins Pub. U.S.A. 1991.

2.2.3.1 Etapa 1. Autodiagnóstico.

Para comenzar esta etapa inicial se propone utilizar la técnica participativa “presentación estandarizada” con el objetivo de concientizar al equipo sobre cuanto se conocen entre ellos y tratar de propiciar un clima que los saque de sus labores habituales para concentrarse en la intervención. Una descripción detallada de esta técnica puede verse en el Anexo 1.

Seguidamente para complementar la etapa se propone partir de un autodiagnóstico de cada uno de los miembros del equipo a estudiar. El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

- *Despierta un espíritu de grupo.*
- *Es participativo.*
- *La gente se siente comprometida con las soluciones.*
- *Da una estructura lógica a la problemática.*
- *Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.*
- *Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.*
- *Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.*
- *Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.*

También tiene desventajas:

- *El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.*
- *No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.*
- *El definir problemas despierta expectativas de solución.*
- *Puede provocar conflictos interpersonales.*
- *Puede ser manipulado.*

a) Descripción de las técnicas para el diagnóstico

En esta investigación, consecuentes con el modelo propuesto se propone utilizar para la realización del diagnóstico el cuestionario “Comportamientos para el desarrollo de equipos”, el cual fue diseñado y validado por Whetten y Cameron (2011).

El cuestionario, para algunos especialistas en metodología de la investigación (Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. 1996), no es una de las técnicas más representativas de la investigación cualitativa; no obstante, puede ser un valioso instrumento de recogida de datos en esta metodología si se respetan algunas exigencias como:

- *Que sea un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto.*
- *Que sea una técnica más, complementaria y no la única, ni la fundamental.*
- *Que su elaboración parta de esquemas de referencia teóricos y experiencias definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto del que son parte, entre otros aspectos.*

En esta investigación este cuestionario se utiliza con el objetivo de que los participantes en la experiencia puedan auto diagnosticar el equipo del cual forman parte y a partir de ahí desarrollar un proceso de reflexión acción para transformarlo.

El cuestionario “Comportamientos para el desarrollo de equipos”, (Anexo 2), está diseñado para ayudarlo a descubrir su nivel de competencia para formar equipos efectivos, con la finalidad de que ajuste el aprendizaje a sus necesidades específicas y está diseñado para que sea aplicado previo al proceso de aprendizaje y posteriormente.

Está construido en base a 3 bloques de análisis: cuando se desempeña el rol de líder del equipo, cuando se desempeña el rol de miembro del equipo y cuando lo importante es el desempeño sin importar el rol que se cumpla. La escala de calificación propuesta permite identificar las áreas de habilidades que el encuestado considera debería mejorar.

2.2.3.2 Etapa 2. Aprendizaje

Esta etapa, como bien se ha establecido por los autores del modelo, se realiza con el objetivo de proveer de conocimiento teóricos sobre los elementos esenciales que los miembros de cualquier equipo deben conocer para que funcionen efectivamente y desarrollen un trabajo en equipo de calidad que satisfaga las metas y expectativas de su trabajo.

En esta investigación se propone que su realización se concrete a utilizando la técnica de taller.

a) Descripción del TALLER como técnica propuesta para esta etapa y las que restan en la propuesta de diseño del Programa de Desarrollo de la Habilidad Directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo

Por el peso que esta técnica tiene en las 4 restante etapas del Programa de Desarrollo de la Habilidad Directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo, en este apartado se hace una explicación metodológica detallada de cómo debe realizarse su planificación y su ejecución.

El término de TALLER tiene diferentes acepciones en la literatura científica; en esta investigación se es coincidente con la mirada desde la concepción metodológica de la educación popular que lo define como un dispositivo de trabajo con grupos, que es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes, y la producción colectiva de aprendizajes, operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida. (Cano, 2012)

Según este propio autor, el taller puede tener disímiles fines, como por ejemplo: diagnósticos, planificación, evaluación, sistematización, monitoreo y seguimiento, análisis de una temática y formación. En esta etapa específica el taller se utiliza con fines de formación a partir de que se propone partir de los conocimientos previos de los participantes y utilizando la discusión colectiva, lograr la integración teoría práctica para favorecer la apropiación e internalización de los contenidos relativos

a la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo que se pretende desarrollar.

Los elementos metodológicos que se deben considerar para planificar un taller se relacionan con:

- *Objetivos: ¿Qué se busca con el taller? Es importante tener claros los objetivos que se busca alcanzar con el taller, por un lado, para poder ver qué cosas pueden lograrse con el taller y que cuales no; y por otro para poder luego hacer una adecuada evaluación, valorando el taller en el marco de la totalidad del proceso.*
- *Participantes: ¿A quién va dirigido? Es importante conocer las características de los participantes. En cuanto al número de personas para realizar un taller, si bien ciertamente no existe una cantidad estrictamente indicada, se suele acordar que el número adecuado sería entre 10 y 30 personas. En cualquier caso, el número de participantes adecuado dependerá también de los objetivos del taller.*
- *Contenidos: Es importante realizar un adecuado análisis de la relación entre objetivos-contenidos- y tiempo disponible.*
- *Recursos: es importante considerar qué será necesario según la actividad planificada: desde el salón, hasta los materiales de trabajo gráfico u otros. Asimismo, es necesario conocer previamente el lugar donde se realizará el taller, el espacio, las condiciones de iluminación y acústica.*
- *Responsables y roles: Dentro del equipo de coordinación es importante definir quién se hace responsable de qué tareas. Conviene distribuir previamente los roles a desempeñar durante el taller, definiendo quién será el coordinador, quién tendrá a cargo el registro, quién coordinar una técnica en específico, etcétera.*
- *El tiempo: es importante considerar que esta es una variable a manejar según los objetivos del taller y las características de los participantes. Es difícil que los grupos mantengan la concentración y la atención durante más de una hora y media. Si se va a trabajar más de una hora y media, conviene hacer un pequeño recreo en el medio.*

Entre tanto para su ejecución se distinguen 3 momentos fundamentales:

1. *Planificación:* Refiere a lo reseñado en el subtítulo anterior, a lo que se le debe sumar la convocatoria, la invitación a los participantes. La convocatoria es un aspecto también muy importante, que puede realizarse con diferentes medios y metodologías. En cualquier caso, es importante incluir información clara sobre el “para qué” se convoca.
2. *Desarrollo:* Refiere a lo que sucede efectivamente en el taller con lo que se planificó previamente. El desarrollo del taller tiene a su vez tres momentos:
 - *APERTURA:* Lo fundamental de la apertura es el análisis de las expectativas, el contrato de trabajo y el establecimiento del encuadre. Esto comprende el establecimiento de las coordenadas de tiempo y espacio: dónde se trabajará, cuánto durará el taller, y con qué frecuencia se realizará. Si se piensa realizar un registro de audio o audiovisual del taller, es necesario también plantearlo y acordarlo previamente con los asistentes, indicando qué fines tendrá dicho registro.
 - *DESARROLLO:* El desarrollo con flexibilidad y creatividad de las tareas planificadas.
 - *CIERRE:* El cierre de la actividad es un momento importante en sí mismo, y además es el momento en que se realiza la evaluación del taller. Es importante que cada taller, en tanto microproceso de producción con objetivos específicos, tenga un cierre en sí mismo más allá de su eventual pertenencia a un ciclo de talleres.
3. *EVALUACIÓN:* Refiere al análisis y reflexión de lo producido en el taller. La consideración de lo que vimos, pensamos y sentimos en torno a lo que sucedió en el taller. La evaluación abarca tanto lo producido-creado en el taller, así como los aspectos referentes a cómo nos sentimos durante el mismo.

Finalmente, también deben considerarse otros elementos de carácter general para el diseño y realización de esta técnica como son:

- *La Disposición espacial de los participantes.*

- *El registro de la actividad.*
- *Las técnicas específicas que como parte del taller se han de utilizar.*

La propuesta para esta etapa es que se realicen dos sesiones de aprendizaje, de 1 hora y media o 2 de trabajo para instruir a los participantes sobre los elementos fundamentales relacionados con equipos efectivos y trabajo en equipo, así como, equipos de alto desempeño. El material de apoyo utilizado para estas sesiones de aprendizaje se recoge en el Anexo 3.

2.2.3.3 Etapa 3. Análisis

En esta siguiente etapa, para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior se propone que los participantes identifiquen, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con esa habilidad.

Las técnicas propuestas para su consecución se corresponden con la presentación y discusión de un video y el estudio de casos. Una guía de cómo utilizar esta técnica aparece en el Anexo 4. Esta etapa se propone realizarla en 3 sesiones de trabajo, de una hora y media de duración cada una.

En la primera sesión de trabajo se propone utilizar el caso de estudio “El equipo elite del Tallahassee Democrat” (ver Anexo 5), en el cual se intentará que los participantes entrenen la habilidad para reconocer la fase de desarrollo de un equipo de trabajo.

En la segunda sesión se trabajará con el caso de estudio “El incidente de la caja registradora” (ver Anexo 6), para reflexionar con los implicados sobre los procesos de toma de decisiones individuales y grupales y demostrar la ventaja de la toma de decisiones grupales.

En la tercera sesión la propuesta es a utilizar el Video “Gung Ho” (ver Anexo 7), a través del cual se pretende debatir sobre los tres puntos esenciales en la filosofía de un equipo de alto desempeño.

2.2.3.4 Etapa 4. Práctica

En esta etapa, después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y se ha realizado la retroalimentación correspondiente, los participantes de la intervención deberán realizar diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.

En esta investigación, considerando la disponibilidad de tiempo del equipo se proponen realizar una sesión de trabajo de dos horas de duración en esta etapa, en la que se utilice el Ejercicio de diagnóstico y desarrollo de equipos (ver Anexo 8), con el fin de nuevamente propiciar que los participantes practiquen la capacidad para diagnosticar la etapa de desarrollo del equipo. El ejercicio está diseñado para ser calificado sobre la base de una escala Likert y contempla tanto la posibilidad de clasificar al equipo en una de sus fases de desarrollo como, ofrecer alternativas de acciones o intervenciones para llevarlo a la siguiente fase, lo cual genera implicación y participación de los miembros del equipo en el ejercicio.

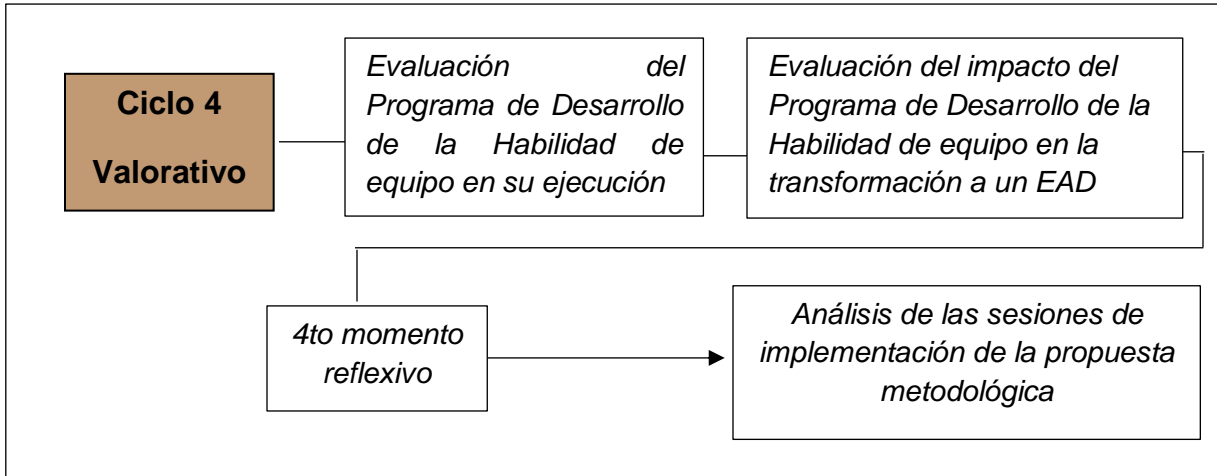
2.2.3.5 Etapa 5. Aplicación

Esta se constituye como la etapa más compleja de realización porque presupone que se ha creado un nivel de conocimiento, habilidades y actitudes de los participantes respecto al equipo efectivo y el trabajo en equipo que a partir de esta etapa se irá aplicando y analizando sistemáticamente por cada uno de los miembros a las situaciones cotidianas de desempeño del equipo.

Para cumplimentarla se propone una sesión final con el Ejercicio De la simulación a la realidad (ver Anexo 10), donde la meta del investigador es propiciar el análisis de una situación real de la organización para tomar decisiones en grupo, con alternativas de solución creativas y haciendo cumplir una distribución de roles adecuadas del equipo que logre efectividad.

La sesión se apoya en la técnica Matriz de priorización de problemas para definir el problema real sobre el cual trabajará el equipo. Una descripción de la metodología de esta técnica se recoge en el Anexo 9.

2.2.4 Ciclo 4. Valorativo



Este último ciclo, fruto del constante proceso de investigación acción, surge dada la necesidad de evaluar la pertinencia de la propuesta metodológica implementada para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” y su contribución al fomento de un Equipo de alto desempeño. Partiendo de este propósito se tomaron las decisiones metodológicas correspondientes con definir qué, quién y cómo sería evaluado el Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo implementado.

En este ciclo un peso importante lo tuvo la preparación del protocolo de evaluación, lo cual implicó un reencuentro con la bibliografía especializada y un nuevo enfrentamiento con la toma de decisiones que fueron trascendentales para la investigación.

Se hizo necesario determinar cuáles serían los momentos más oportunos para evaluar el programa; qué aspectos podrían ser objeto de valoración, cuáles son los indicadores o criterios concretos a evaluar y cómo quedarían formuladas las preguntas de evaluación.

El análisis generado durante este momento permitió definir que el Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo sería evaluado en dos direcciones:

- A partir de lo acontecido concretamente durante su ejecución.

- Y además, posteriormente, por la contribución al fomento de un EAD.

a) Evaluación de la ejecución del Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo

Este primer momento de evaluación se define el objeto, los criterios y las preguntas de evaluación, elementos que se recogen en el cuadro 2.1 que se muestra seguidamente, y en el cual se reflejan, de forma sintética, las principales decisiones tomadas.

Momentos de la evaluación	Objeto	Criterios	Preguntas de evaluación
<p><i>Durante: El programa en su ejecución</i></p>	<p><i>Ejecución</i></p>	<p><i>Actividades y secuencia</i></p>	<p><i>¿Es adecuada la calidad y organización de las actividades que conformaron el programa? ¿Las actividades desarrolladas durante la implementación del programa se corresponden con la secuencia en que fueron planificadas? ¿La secuencia con que fueron desarrolladas las actividades permitió alcanzar los objetivos del programa?</i></p>
		<p><i>Temporalización</i></p>	<p><i>¿Consideran que el tiempo y el trabajo invertido en el desarrollo del programa han permitido conseguir los objetivos propuestos?</i></p>
		<p><i>Funcionamiento</i></p>	<p><i>¿Las decisiones tomadas durante el desarrollo del programa fueron pertinentes? ¿Consideran adecuado desde el punto de vista de contenido lo acontecido en cada una de las actividades del programa?</i></p>
		<p><i>Clima</i></p>	<p><i>¿Se ha generado un clima de colaboración y participación entre los actores principales del programa?</i></p>

Cuadro 2.1 Protocolo de evaluación

Preparado el protocolo de evaluación, se determina qué instrumento sería el más adecuado para realizar la evaluación del programa propuesto; cómo se aplicaría y quienes podrían ser los informantes claves, que permitirían dar cuenta y evaluar el programa introducido.

El cuadro 2.2 que aparece a continuación refleja estas decisiones tomadas.

Momentos de la evaluación	Instrumento de evaluación	Evaluador
<p>Durante: El programa en su ejecución</p>	<p>Grupo de discusión</p>	<p>Trabajadores del equipo de fabricación de baldosas</p>

Cuadro 2.2 Relación entre el momento, los instrumentos de evaluación y el evaluador seleccionado.

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa cuya aparición data de los años cuarenta con los trabajos pioneros de Merton y sus colaboradores. En él participan un conjunto reducido de personas reunidas con el propósito de interactuar en una conversación acerca de un tema o temas objeto de investigación, durante un período de tiempo que suele oscilar entre una hora y una hora y media. Es precisamente esa interacción, lo que constituye el hecho distintivo del grupo de discusión y lo que le proporciona su interés y potencia. La discusión, efectivamente, no tiene como objetivo la búsqueda del consenso entre los participantes; más bien, lo que posibilita es recoger un amplio abanico de opiniones y puntos de vista que pueden ser tratados extensamente. La situación de grupalidad produce un desplazamiento del control de la interacción que va desde el investigador hacia los participantes, lo cual favorece un mayor énfasis, respecto de otras formas de entrevista, en los puntos de vista de los participantes, hecho que permite una profundización en los temas propuestos a discusión que difícilmente se consigue de otra manera.

Para la realización de la técnica se propone trabajar con el total de los trabajadores que participaron en la ejecución del Programa de desarrollo de la habilidad, por ser sus vivencias las que mejor podrán describir la utilidad de dicho programa.

El guion utilizado se correspondió con las preguntas elaboradas previamente y que estaban incluidas en el protocolo de evaluación.

La información generada de este grupo de discusión debe ser grabada y posteriormente transcrita. De acuerdo con el volumen de información que se genere se puede realizar una transcripción temática, e identificar en ella las ideas fundamentales relacionadas con cada criterio evaluado, asignando un número a cada trabajador.

b) Evaluación del programa por su contribución al fomento de un EAD

Para evaluar la contribución del Programa de desarrollo al fomento de un EAD se utilizaron dos técnicas: el cuestionario “Comportamientos para el desarrollo de equipos” en forma de postest (Anexo 2) y la técnica participativa el semáforo para debatir sobre los Atributos de un EAD y evaluar en qué grado de desarrollo se encuentra cada uno en el equipo de Baldosas de la fábrica Basalto a criterio de los propios trabajadores.

Toda la información generada de las tres técnicas de evaluación empleadas, luego de triangulada, permite formarse un criterio sobre la pertinencia del programa de desarrollo implementado para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” y su contribución al fomento de un Equipo de alto desempeño.

Conclusiones del capítulo

A pesar de la fuerte tendencia que en los últimos años tiene la realización con un enfoque de investigación mixto, el diseño metodológico de esta investigación corrobora las potencialidades del enfoque cualitativo cuando lo importante es entender que pasa y cuáles son los criterios de los propios protagonistas de una experiencia y cómo ellos aprecian que esto impacta en sus resultados del trabajo.

La investigación acción dentro del diseño cualitativo constituye un importante método de investigación que permite ir cerrando ciclos, formulando reflexiones y tomando nuevas decisiones de investigación, lo cual tiene un valor inestimable para

aquellos que pretenden penetrar en la esencia de sus contextos y entenderlos a la luz de la investigación científica.

El modelo para transformar habilidades directivas desarrollado por Wethenn y Cameron, es sin lugar a dudas una valiosa propuesta metodológica que ofrece una guía para conducir el proceso de cambio de cualquier habilidad, con perfecta organicidad y coherencia entre cada uno de sus elementos a fin de lograr los objetivos definidos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

A partir de las pautas metodológicas que fueron definidas en el capítulo anterior; en el presente capítulo se valoran los resultados fundamentales a los que se arriba en el estudio, los cuales están dados a partir de la información que se genera del proceso de investigación desarrollado a través de cada uno de los ciclos de la investigación-acción práctico.

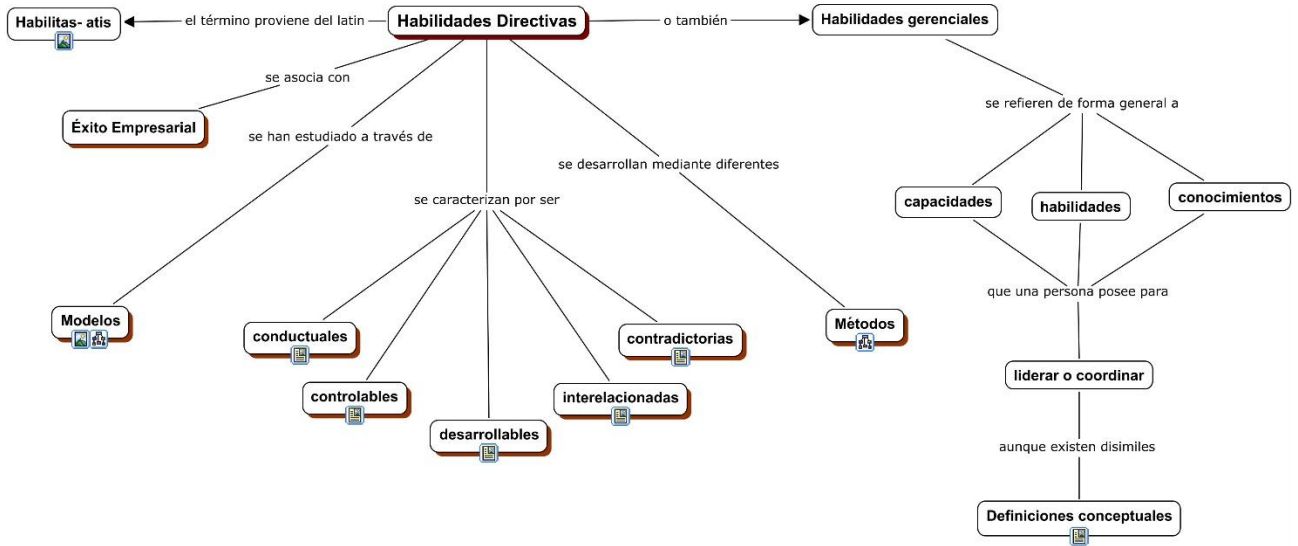
El análisis de los resultados que muestra este capítulo se nutre fundamentalmente del empleo de técnicas cualitativas, aunque algunas inferencias cuantitativas también son efectuadas. La triangulación de la información realizada a partir de los análisis del investigador y también del intercambio con los sujetos del estudio permite identificar tendencias, concepciones, y percepciones relativas a la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo en el contexto estudiado.

3.1 Resultados del Ciclo 1. Inicial

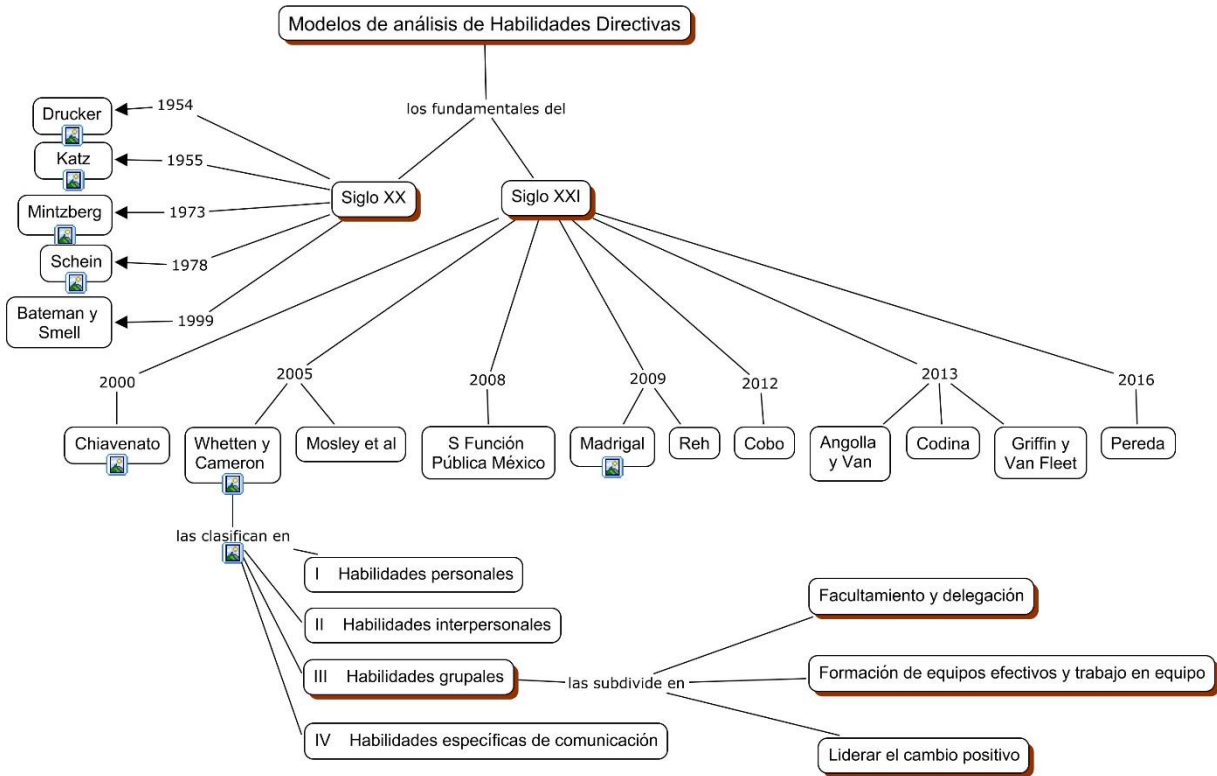
Sistematizados los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el desarrollo de habilidades directivas en general y de grupo en particular, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y la contribución de esto al desarrollo de equipos de alto desempeño, además de los análisis resultantes que fue posible hacer y que se recogen en esta investigación en el capítulo I, se desarrollaron diferentes mapas conceptuales que también constituyen resultado de este primer ciclo y que sirvieron además como medio de enseñanza en el ciclo 3 de la investigación, en la fase de aprendizaje, que forma parte del programa de desarrollo implementado.

Los mapas conceptuales resultantes obedecen a la clasificación de mapas hipermediales y permitieron una organización lógica de todos los contenidos teórico-metodológicos analizados y su posterior utilización, por parte del autor, como herramienta de enseñanza aprendizaje.

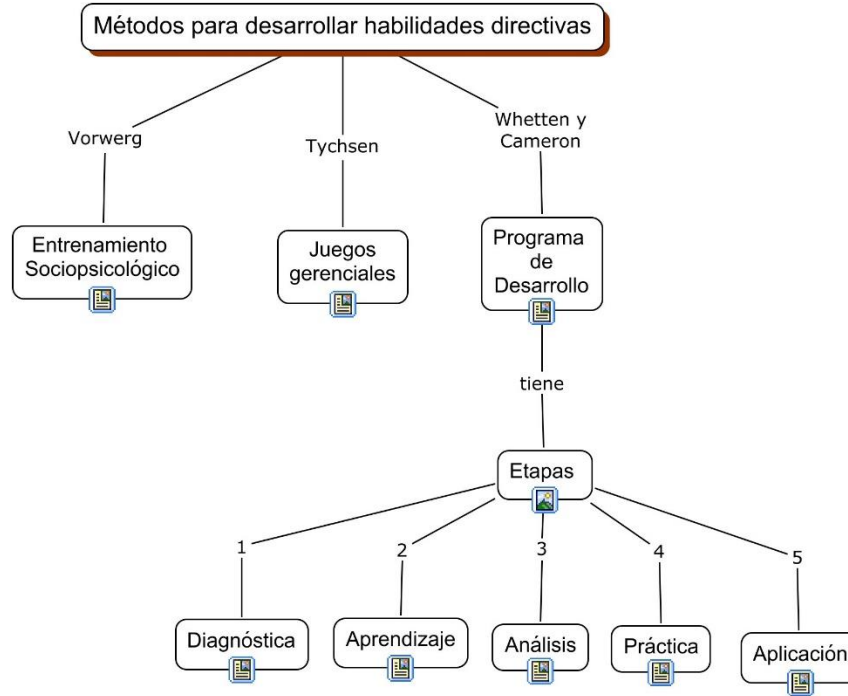
3.1.1 Mapa conceptual general de habilidades directivas



3.1.2 Mapa conceptual de modelos de análisis de las habilidades directivas



3.1.3 Mapa conceptual de métodos de intervención sobre las habilidades directivas



3.2 Resultados del Ciclo 2. Descriptivo

En este apartado se muestran los resultados obtenidos que conforman la caracterización general del contexto donde se realizó la investigación, la cual se organiza a partir de los datos que arroja la selección y lectura de documentos y la observación participante.

3.2.1 Resultados aportado por la selección y lectura de documentos

En este segundo ciclo, como ya había sido definido en el capítulo II se realizó un estudio observacional y documental que permitiera caracterizar el contexto objeto de estudio y que ayudara a determinar cuál de los equipos de trabajo de la fábrica era el más importante para realizar la intervención sobre la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo.

Para la realización del estudio documental se revisaron las diferentes leyes y resoluciones que rigen el trabajo por cuenta propia en el país; así como, los documentos que rigen el funcionamiento de la fábrica.

Dentro de las disposiciones legales revisadas se destacan:

- *Resolución No. 33/2011 Reglamento para el ejercicio del Trabajo por Cuenta propia.*

En este documento se recogen las diferentes actividades reconocidas para el trabajo por cuenta propia, y en su anexo 1 se define como la actividad número 91 la de productor vendedor o recolector vendedor de artículos de alfarería u otros materiales de artículos constructivos, que es a lo que se dedica el negocio estudiado.

- *Ley No. 113/2012 Del Sistema Tributario.*

Este documento establece los tributos, principios, normas y procedimientos generales sobre los cuales se sustenta el sistema tributario de la República de Cuba.

De forma específica en algunos capítulos de esta ley se establecen disposiciones que involucran a los Trabajadores por Cuenta propia; así por ejemplo establece los lineamientos de los impuestos sobre los ingresos personales, la utilización de la fuerza de trabajo y la contribución a la seguridad social. Específicamente en el capítulo II, los artículos del 234 al 237 establecen el impuesto que se paga por contratación de trabajadores.

- *Resolución No. 41 y 42/2013 Determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia.*

Esta resolución deroga la anterior y define de mejor forma las actividades y su alcance que pueden realizarse en el trabajo por cuenta propia. De igual forma se establece la actividad de productor vendedor o recolector vendedor de artículos de alfarería u otros materiales de artículos constructivos, aunque se detalla de mejor forma el contenido de esta actividad.

- *Resolución No. 353/2013.*

En la que se realizan adecuaciones a la Ley 113/2012 del Sistema tributario y donde se hacen puntualizaciones respecto al arrendamiento de locales para la realización de este tipo de actividad.

- *Anuarios estadísticos de Cuba*

Se revisaron datos que tienen que ver con el desarrollo alcanzado en el país por el trabajo por cuenta propia en los últimos 5 años.

El estudio y análisis de todos estos documentos permitió entender el proceso de surgimiento o resurgimiento en Cuba del trabajo por cuenta propia a la luz de las transformaciones económicas emanadas de los Lineamientos.

En consecuencia, se infiere que las transformaciones económicas, políticas y sociales en Cuba han constituido un reto para el país, cuyo principal propósito se enfoca hacia el redimensionamiento de la economía, dónde una de las aristas fundamentales emana en la generación de empleos. En este sentido el desarrollo y consolidación del sector no estatal como forma de gestión ha marcado pautas trascendentales en la historia de la economía cubana.

El proceso de reactivación del sector se inicia bajo las condiciones especiales de Cuba en el año 1993 que generan la necesidad de la ampliación de las disposiciones sobre el trabajo por cuenta propia mediante el Decreto Ley 141/1993. Entre los años 90' y 2010, hubo períodos de inestabilidad del empleo por cuenta propia, publicándose resoluciones y decretos que provocaban mayor restricción del sector. Sin embargo, a finales de octubre de 2010 y como parte del proceso de cambio y transformación del modelo económico cubano, se publicó en la Resolución No. 32/2010, el Reglamento del Ejercicio del trabajo por cuenta propia. Posteriormente, en consecuencia, con la reorganización económica y social del país, en el Informe Central VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del país, dando inicio a una etapa de rectificación y ampliación del trabajo por cuenta propia, dónde participen todas las personas con las habilidades y oportunidades para hacerlo.

Actualmente en Cuba existen más de medio millón trabajadores que ejercen el trabajo por cuenta propia, agrupados en más de 200 actividades.

En todos estos documentos legales se define al trabajo por cuenta propia como aquel tipo de trabajo que no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que autopractica en la forma que

estime conveniente y apropiada, con los elementos y materias primas necesarias para su desempeño.

Los directivos de este sector ofrecen empleo, por lo que utiliza el trabajo ajeno. Quien tenga esta categoría ocupacional puede emplear a un familiar u otra persona. Da solución a un número de dificultades, a la vez que brinda su aporte a la sociedad.

Al igual que en las organizaciones estatales en los negocios de cuenta propia se requieren de gestores altamente competitivos, buenos estrategas, innovadores, participativos, que sepan manejar adecuadamente sus recursos, que tenga una buena comunicación, que logre anticiparse a lo que va a suceder y estimule el cambio, que logre una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar equipos.

En sentido general las resoluciones y disposiciones legales revisadas no impactan de forma directa sobre el desempeño de equipos de trabajo en los negocios privados, ni ofrecen directrices de cómo este debe realizarse. Solo aquellos artículos relativos a la utilización de la fuerza de trabajo, que establecen por debajo de 5 los trabajadores libres de pagos de impuesto por esta utilización, podría incidir. También los artículos que estipulan la determinación de los salarios mínimos y que indican que en la medida que el número de trabajadores contratados por este sector aumentan, las tasas de cálculos de los salarios mínimos se incrementan, pueden afectar la contratación de trabajadores y el exceso de trabajo para un número reducido de miembros del equipo.

La documentación relativa al funcionamiento de la fábrica que fue revisada está relacionada con:

- *Manual de procesos*

Donde se describe de forma general el sistema de gestión de procesos de la fábrica y se incluye información documentada básica sobre el sistema dentro de la que se encuentran los elementos esenciales de la Dirección Estratégica del negocio, además de la descripción general de los procesos operativos y de algunos procesos de apoyo, sus diagramas de flujo, la ficha de proceso, los procedimientos, las normas cubanas y las regulaciones del sistema constrictivo cubano a tener en cuenta en cada caso.

- *Manual de identidad visual*

Este documento normativo define el correcto uso e implementación de los códigos visuales y los soportes de aplicaciones que definen la imagen de la institución. Ofrece pautas y restricciones que deberán ser respetadas durante el desarrollo de la producción y utilización de las piezas de comunicación.

- *Manual del sistema de seguridad y salud en el trabajo*

En este material se hace un análisis de las legislaciones vigentes que pautan la protección, seguridad e higiene del trabajo en el sistema empresarial en Cuba; así como, aquellos artículos o disposiciones específicas que hacen observaciones a este sistema para los negocios privados. Además, se definen los deberes, derechos, prohibiciones y requisitos de seguridad que la fábrica establece.

- *Perfil de los puestos de trabajo*

Donde se describen la denominación del puesto, el área a la que pertenece dentro de la fábrica, el tipo de cargo, la misión específica que se le encarga, las competencias requeridas, las dimensiones específicas de estas competencias, además de las responsabilidades. Todo esto está definido para cada uno de los puestos de trabajo de la fábrica.

Todos estos documentos revisados y los análisis respectivos realizados arrojaron que la fábrica de pisos y muebles de terrazo “Basalto”, localizada en el municipio de Cabaiguán, surge en el año 2011, con solo 2 trabajadores y la ayuda de familiares y amigos. Inicialmente se ofertaban baldosas de un solo color, pero al transcurso de un año aproximadamente ya se manejaban una mejor variedad en la oferta, que contribuyó al aumento de la demanda. Esto conllevó la inclusión de otros trabajadores contratados para dar cumplimiento a los compromisos. En el 2013 en el poblado se inició el proyecto de restauración del Paseo Camilo Cienfuegos y el jefe de proyecto, así como la Dirección de Comunales propuso la confección de 80 bancos de granito para la reanimación del espacio. Esta obra constituyó un reto para los trabajadores de “BASALTO” y fue así que se comenzaron a elaborar los primeros muebles de granito y a partir de ese momento la incipiente fábrica recibió numerosas solicitudes de bancos

y se comenzó a incursionar además en la confección de mesas, tapas de bóvedas, apoyo de ventanas, etc.

La diversidad y calidad de las ofertas trajo consigo el aumento de la demanda y la necesidad de expandir las labores para responder con puntualidad al cumplimiento de los contratos. Posteriormente fue gestionado el arrendamiento de una nave ociosa que tenía la entidad de Acopio y en acuerdo con la Dirección Provincial de este organismo, en marzo de 2015, se obtuvo dicho inmueble a través del contrato estipulado. Finalmente, el 13 de enero de 2016 se traslada toda la infraestructura y equipos al nuevo local arrendado. En agosto de este propio año tras un proceso de alianza estratégica, la fábrica se asocia con la Empresa Provincial de Producciones Varias, a partir de la coincidencia de los objetos sociales de ambos.

Actualmente, BASALTO tiene 9 años de experiencia, es una organización que agrupa a varios trabajadores por cuenta propia y sus trabajadores contratados, los que laboran en la elaboración de baldosas, pisos in situ y disímiles muebles de granito.

Objeto social

Dedicada a la producción y venta de materiales para la construcción (baldosas, pasos de escaleras, apoyo de ventanas, bancos, mesas, losas prefabricadas, etc.), siempre teniendo en cuenta que se satisfagan las exigencias de los clientes en cuanto a calidad, precio y plazos de entrega del trabajo terminado, el que podrá ser pagado en la moneda que ambas partes determinen (CUP o CUC) en el contrato pactado; además construcción de pisos in situ y mantenimiento de pisos de instalaciones, tanto a cielo abierto como en interiores.

Principales productos:

Los servicios y productos generados en esta organización se caracterizan por tener un elevado nivel de calidad, demostrado por la satisfacción del cliente y avalados por ensayos ya realizados.

Existen dos líneas de producción en la fábrica de pisos y muebles de terrazo:

- Pisos: Baldosas de terrazo, pisos in situ, mantenimiento a pisos in situ y pisos de mármol, logotipos in situ.

- *Muebles de granito: mesas, bancos, batientes de ventana, mesetas para cocinas, lavaderos, pasos de escaleras, tapas para bóvedas, logotipos.*

Misión

La fábrica de pisos y muebles de terrazo “Basalto” produce baldosas para pisos, pisos in situ y muebles de granito para satisfacer las necesidades de los clientes (personas naturales y jurídicas) a lo largo de todo el país, con calidad, competitividad y personalizando las solicitudes. Para ello cuenta con trabajadores consagrados y con alto sentido de pertenencia.

Visión

Posicionarnos como líder en el mercado de baldosas, pisos in situ y muebles de granito, soportados en normas de calidad, diversificando mercados y productos con mayores niveles de personalización acorde a los gustos y necesidades de los clientes. Aspirando día a día a obtener la excelencia en el trabajo, ser una empresa en continua evolución, que trascienda y genere valores sólidos y resultados de carácter ético y sostenible, basados en la mejora continua de nuestros procesos.

Destinatario de los productos (Clientes):

Los clientes de la fábrica se encuentran en casi todo el territorio nacional y estos integrados por: clientes particulares, cooperativas no agropecuarias, empresas estatales e instituciones religiosas.

Expectativas de los clientes:

- *Atención correcta. Amabilidad, brindar la información necesaria y de la forma adecuada.*
- *Productos con calidad.*
- *Cumplimiento del plazo de entrega,*
- *Cumplimiento de los precios pactados,*
- *Oferta de nuevos productos,*
- *Productos personalizados.*

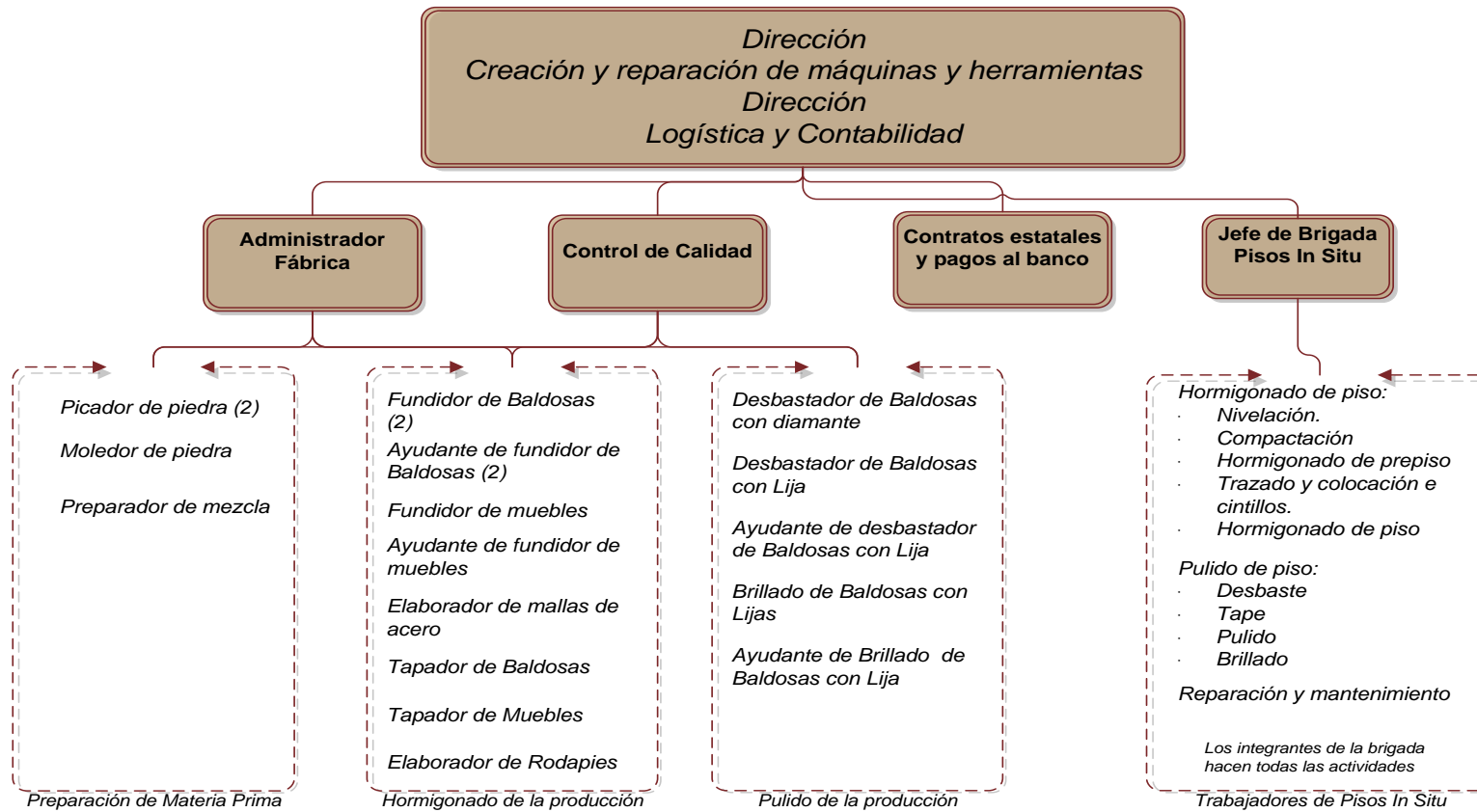
Demandas:

Un análisis de las solicitudes de las producciones efectuada a través de un software del negocio, los contratos y la matriz de los comprobantes de los pedidos, evidenció que la producción más demandada son las baldosas de terrazo, seguidas por los muebles, donde el principal cliente es estatal y la menor demanda se localiza en los pisos in situ donde juegan otras variables como por ejemplo precio.

Objetivos para alcanzar los resultados deseados y la estrategia de la organización

- 1. Lograr el cumplimiento del plan producción y venta de materiales para la construcción (baldosas, pasos de escaleras, apoyo de ventanas, bancos, mesas, losas prefabricadas, etc.), de acuerdo con los pedidos de los diferentes clientes.*
- 2. Lograr que el 95 % de nuestros clientes estén satisfechos con los servicios y productos entregados.*
- 3. Incrementar la cuota de fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos clientes*
- 4. Elevar el desarrollo del Capital Humano mediante el cumplimiento de las acciones de capacitación planificadas de acuerdo las necesidades específicas de los trabajadores*
- 5. Lograr una eficacia del 90% en el Proceso de Reclutamiento y Selección*
- 6. Obtener un 96 % de los trabajadores evaluados satisfactoriamente en la evaluación del desempeño.*
- 7. Garantizar buenas condiciones de trabajo para los trabajadores.*
- 8. Logar que el 90 % de los trabajadores estén motivados, garantizando así la menor fluctuación posible de trabajadores en sus puestos de trabajo.*
- 9. Utilizar tecnología de punta en la elaboración de los productos, para elevar la calidad de los mismos.*
- 10. Adquirir materias primas con calidad y en plazo necesario para la producción.*
- 11. Alcanzar la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad, en los productos ya certificados y lograr la certificación en los que se no se han evaluados.*
- 12. Introducir nuevos productos.*
- 13. Disminuir el impacto negativo al medio ambiente.*
- 14. Cumplir con el 95 % de las medidas de seguridad para minimizar los riesgos.*
- 15. Reducir gastos generales, maximizar la eficiencia en el costo de la producción y aumentar las utilidades del negocio.*
- 16. Desarrollar el manual de imagen corporativa.*
- 17. Cumplir con la legislación vigente*

Estructura.



Leyenda



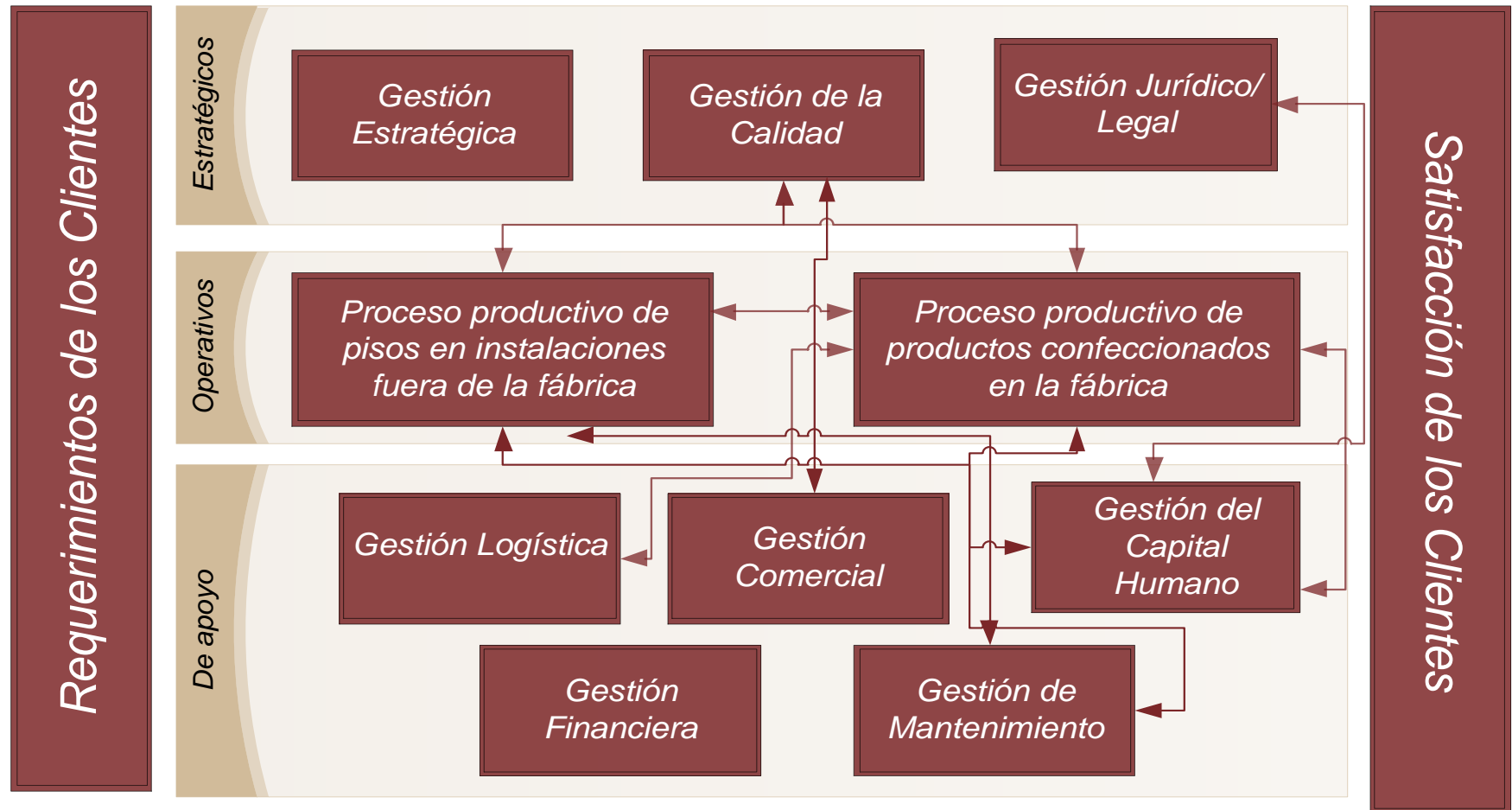


Figura: Mapa de Procesos "Basalto".

3.2.2 Resultados aportado por la observación participante

De igual forma, como ya había sido definido en el capítulo II, el estudio observacional se realizó a la conducta en el trabajo de los diferentes equipos de la fábrica, al comportamiento en los descansos de los mismos y a la infraestructura y funcionamiento del negocio.

El análisis de la información obtenida durante la observación participante permitió conocer que, desde el punto de vista infraestructural, la fábrica de pisos y muebles de terrazo “Basalto” objeto de estudio cuenta en su infraestructura con una nave dividida en áreas para tareas específicas y áreas comunes.

Áreas de la fábrica: Oficina, parqueo de bicicletas, pantry, baño, pañol, almacenes de materia prima, almacén de cemento, almacén de polvo piedra, almacén de piedra molida, producción terminada, almacén de macada (cielo abierto) y área de desechos sólidos y líquidos.

Áreas de producción: área de picar piedra (cielo abierto), área del molino, área de elaboración de mezcla, área de fundición de baldosas, área de fraguado para desmoldar, área de fraguado por agua, área de fraguado por tiempo, área de desbaste de losas con diamante, área de desbaste de losas con lijas, área de tapado, área de pulido, área de preparación de mallas de acero, área de fundición de muebles, área de fraguado de muebles, área de desbaste y pulido de muebles, área de tapado de muebles, área de pulido de muebles, área de picar rodapié, área de producción terminada, área de desechos sólidos, área de trampa de lodo.

Materias primas fundamentales: cemento P-350, cemento Blanco, polvo piedra, macada de caliza y mármoles.

Insumos: Líquido acelerador de fraguado, lijas para desbaste y pulir, tacos de diamante para desbaste, líquido desmoldeador, medios de protección, material de oficina, material de limpieza.

Máquinas: Molino de piedra, concretaras, vibradores, máquina de desbaste de losas, máquina de pulir losas, máquina de pulir muebles, máquina de pulir bordes, máquina de picar rodapié, equipo de soldar.

Desde el punto de vista de funcionamiento se pudo observar que el trabajo en la fábrica está distribuido en tres equipos de trabajo, uno que se encarga de la fabricación de baldosas de terrazo, otro que se ocupa de construir muebles de granitos y otro que fabrica pisos in situ. El funcionamiento de cada uno de estos equipos según las características y complejidades de las actividades que desarrollan se realiza de la siguiente forma:

- **Equipo de baldosas de terrazo**

Está compuesto 11 trabajadores que realizan funciones relacionadas con: picar y moler la piedra; preparar la mezcla; fundir, desbastar, tapar, pulir y brillar las baldosas.

El trabajo comienza cuando el administrador ofrece información sobre el tipo de baldosas que se va a confeccionar. A partir de ahí se desmoldan las baldosas de la producción del día anterior del plato y se pasan las losas terminadas al fraguado por agua. Seguidamente los moldes de baldosas (platos) son limpiados y pintados con el líquido desmoldeador y comienza el hormigonado de la producción del día, que al concluir permite colocar las baldosas en un parle y pasar al área de fraguado por tiempo para retirar el cuadro y posteriormente pasar al área del segundo fraguado por tiempo para desmoldar el plato. Finalmente se limpia el cuadro para dejarlo listo para la producción del día posterior. La producción del día anterior que se colocó en fraguado por agua, al cabo de 40 minutos se pasa al área de fraguado por tiempo.

Simultáneamente otros miembros de este equipo, están realizando otras tres actividades, desbastando, tapando y puliendo la producción acumulada y lista, la cual al concluir el ciclo productivo pasa al área de producción terminada.

- **Equipo de muebles de granito**

Este equipo está compuesto por 7 trabajadores que realizan funciones relacionadas con: elaborar las mallas, fundir los muebles, desbastarlos taparlos y pulirlos.

De igual forma comienza la jornada laboral cuando se recibe la información del administrador del tipo de pieza que se va a realizar, se desmolda la pieza de la producción del día anterior y esta es llevada al fraguado por tiempo de piezas de

para pulir. A partir de ahí se limpia y prepara el encofrado, se pinta con el líquido desmoldeador, se colocan las mallas de acero, se produce el hormigonado de las piezas de la nueva producción.

Al mismo tiempo las piezas producidas el día anterior se trasladan al área de desbaste, se definen caras y bordes y se desbastan primero con diamante y luego con lija. A partir de ahí esas piezas se trasladan al área de tapado. Simultáneamente son pulidos los bordes de las piezas tapadas del día anterior y posteriormente se pulen las caras de la pieza. Las piezas concluidas se trasladan al área de producción terminada.

- **Equipo de pisos in situ**

Este equipo está compuesto por 3 trabajadores que tienen entre sus funciones elaboración, reparación y mantenimiento de pisos in situ.

Esta brigada trabaja fuera de las instalaciones de la fábrica en los espacios donde los clientes solicitan el producto y el horario de comienzo de la jornada laboral y su duración dependen de las condiciones específicas para realizar el trabajo. Este tipo de pisos se desarrolla en 2 etapas, en la primera, denominada de fundición, se funde el pre piso, se colocan los cintillos y se funde el piso. Esto se deja fraguar aproximadamente por 21 días y en la segunda etapa se realiza el pulido y brillo del piso.

Durante la observación se pudo apreciar además que los equipos de trabajo que se desempeñan dentro de la fábrica comienzan a las 6 de la mañana, a las 8 hacen un receso de 20 minutos aproximadamente para desayunar y terminan sus turnos de trabajo, los de baldosas de terrazo a las 2:00 pm y los de muebles a las 4:00 pm, aproximadamente. Los que terminan en los horarios más tarde, toman un receso también para almorzar.

Existen adecuadas condiciones de trabajo, correcta iluminación y ventilación, máquinas y herramientas eficientes y que humanizan el trabajo, un baño sanitario, parqueo para sus bicicletas, medios de seguridad y protección y exigencia para su uso. En algunas de la sesión de observación se pudo apreciar que algunos

miembros de la brigada de baldosas de terrazo no siempre cumplen con el cuidado y mantenimiento de las herramientas de trabajo, no así en el equipo de muebles.

La conducta durante el trabajo y en los descansos de cada uno de estos equipos arrojó que predominan buenas relaciones entre trabajadores y directivos del negocio, aunque los niveles de independencia son menores en el equipo de baldosas. Durante la jornada laboral no se entablan conversaciones disociantes, solo se tocan temas referidos a la realización del trabajo, mientras que en los descansos se comenta sobre los hobbies, se interesan por cuestiones personales y se hacen bromas.

Se aprecia un estricto cumplimiento de la disciplina establecida en el negocio y los niveles de motivación hacia el trabajo se pueden identificar con motivadores extrínsecos.

Se observó además una afluencia estable de clientes a la fábrica para formular demandas de productos, destacándose las solicitudes de baldosas de terrazo.

3.2.3 Informe conclusivo del Ciclo 2 Descriptivo

La triangulación de toda la información obtenida en este segundo ciclo permitió determinar que el equipo de trabajo de Baldosas de terrazo es el más estratégico para valorar el diseño e implementación de una intervención que apunte al desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo.

La selección de esta muestra de estudio para el siguiente ciclo de investigación obedece a las razones siguientes.

- El equipo seleccionado es el de menor estabilidad de sus trabajadores y aunque se obtienen resultados productivos satisfactorios, estos podrían ser mejores.*
- Es el equipo de mayor tamaño y el trabajo que realiza tiene altos niveles de complejidad y demanda de la acción cooperada de todos sus miembros.*
- Por la importancia del intercambio de roles y la asunción de diferentes responsabilidades para que se entrenen en tomar decisiones.*

- *Dadas las características de la producción que realizan, las demandas de los clientes son elevadas y los ciclos de entrega cortos.*
- *Por la necesidad de alinear las metas personales a las metas organizacionales.*

3.3 Resultados del Ciclo 3. Empírico

Los resultados a los que se arriban en este tercer ciclo provienen de lo acontecido durante la implementación del programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo que fue realizado con los trabajadores de fabricación de baldosas de la Fábrica “Basalto”. Seguidamente se describe los elementos más importantes de lo acontecido en cada una de estas etapas.

3.3.1 Resultados de la Etapa de Autodiagnóstico

Como ya fue explicado en el capítulo anterior, en esta etapa inicial de implementación del programa de desarrollo se utilizó la técnica presentación estandarizada pues a pesar de que todos los miembros del equipo se conocen, se buscó una mayor concientización de características, particularidades, gustos y preferencias que hasta este momento podían no ser conscientes por parte de todos los integrantes del equipo.

La técnica se aplicó con una variante de que cada miembro del equipo se presentaba dando los elementos que la matriz pedía y el resto de los miembros podía enriquecer la información con más datos que no fueron explicados. Esta técnica propició incrementar el nivel de detalles en el conocimiento de los miembros del equipo, permitió un clima distendido, de confianza y cooperación y además marcó el reconocimiento del inicio de la intervención para todos los miembros.

Seguidamente en esta propia sesión se aplicó el cuestionario de autodiagnóstico “Comportamientos para el desarrollo de equipos”. Se pidió que para completarlo le realizaran una marca distintiva de cada uno a cada cuestionario, de manera que una vez llenado pudiera ser calificado por el investigador y devuelto para al finalizar la intervención ser utilizado en la etapa de evaluación.

Los cuestionarios fueron llenados de forma individual y analizados por el autor de la tesis encontrando que, de forma colectiva el área de la habilidad de mejor puntuación es la de ser miembro de un equipo eficaz que obtuvo calificaciones grupales que se corresponden con el segundo cuartil, con una puntuación promedio de 85 punto, mientras que el área de la habilidad liderar al equipo y diagnosticar y facilitar el desarrollo del equipo obtuvieron puntuaciones que lo ubican en el tercer cuartil con calificaciones promedios de 72 y 69 respectivamente.

Estos resultados permiten inferir además que el equipo durante los años de desempeño del trabajo de fabricar baldosas ha ido desarrollando la habilidad para cumplir con las actividades del equipo, construir relaciones fuertes y atenuar los comportamientos negativos o disfuncionales.

Sin embargo, no se han logrado que los miembros del equipo se visualicen en el rol de directivos y lo asuman en casos que sea necesario. No son capaces de asumir el rol protagónico para comunicar metas si no son el directivo oficial del negocio, reconocen no conocer las diferentes etapas de desarrollo de los equipos.

3.3.2 Resultados de la Etapa de Aprendizaje

La etapa de aprendizaje, como estaba previsto se desarrolló a través de dos sesiones de trabajo que tuvieron una duración aproximada de 1 hora con 40 minutos y donde utilizando una metodología tipo taller, se instruyó a los miembros del equipo de fabricación de baldosas sobre cuestiones teóricas de los equipos efectivos y el trabajo en equipo, conocimientos estos que fueron contrastados con ejemplos prácticos de su cotidianidad.

Las sesiones de aprendizaje tuvieron una participación activa y motivada de los miembros del equipo, incluso algunos debían parar la realización de sus labores para incorporarse a la intervención y luego retomarla y se pudo apreciar que lo hacían a gusto. Manifestaban expresiones de agrado y trataban de identificar los elementos teóricos con aspectos propios del desempeño de su propio equipo.

3.3.3 Resultados de la Etapa de Análisis

En esta etapa se cumplió como se había planificado la realización de tres sesiones de trabajo, solo que éstas consumieron un poco más del tiempo previsto para su realización y la puesta del video Gung Ho demandó de la repetición del video pues por condiciones climatológicas el día de su realización no todos los miembros del equipo pudieron participar.

El análisis de las grabaciones a lo acontecido en estas sesiones de estudio de casos permitió consolidar lo aprendido en el taller a partir de su aplicación en los casos que se analizaron. Así por ejemplo identificaron las cuatro etapas de desarrollo de un equipo en el caso ELITE, identificaron los elementos que le faltaron al equipo del caso para alcanzar el alto rendimiento y además argumentaron porque era necesario un equipo efectivo en ELITE.

El segundo caso de estudio sirvió para reflexionar con el equipo sobre las ventajas de un desempeño superior del equipo sobre la suma de individuos que trabajan aislados, cuando el primero está integrado y cohesionado. Los miembros del equipo reconocieron que en un trabajo como el que ellos desempeñan esto es vital y criticaron las conductas individualistas de algunos miembros del equipo que aún no consiguen total integración.

La proyección y análisis del video Gung Ho provocó una reacción muy positiva entre todo el equipo. Se debatió ampliamente sobre los tres aspectos que el video identifica como definitorios para lograr el éxito del trabajo de un equipo. Se hicieron símiles de algunos recursos que utiliza la fábrica para exhibir sus productos y logros con ejemplos que aparecieron en el video. Se reflexionó sobre cuestiones que sí hacen como las describe el filme y otras que aún les falta. Los miembros del equipo coincidieron en que el video les dejó tres enseñanzas fundamentales:

- *Que es muy importante para desempeñarse exitosamente entender que lo que hacen vale la pena.*
- *Que es vital entender y compartir las metas*
- *Que es necesario que los valores guíen los planes, las decisiones y las acciones. El jefe no dice lo que hay que hacer, deja que la gente use sus*

conocimientos y su propio talento, los directivos solo dicen a los miembros del equipo cuando hacen un buen trabajo.

3.3.4 Resultados de la Etapa de Práctica

La sesión de trabajo de esta etapa de práctica ya fue esperada por los miembros del equipo, incluso los miembros del equipo de fabricación de muebles que desde sesiones anteriores observaban lo que acontecía se comenzaron a inquietar y querer participar.

El ejercicio fue repartido de forma impresa e individual. Se les pidió, por supuesto, concentrarse en el desempeño de su equipo de trabajo para responder el ejercicio. Concluida la primera parte del ejercicio y totalizada las puntuaciones se obtuvo que la etapa de formación totalizó 97 puntos, la etapa de normatividad 84 puntos, la etapa de tormenta 150 puntos y la etapa de desempeño 159 puntos, todo lo cual devela que la etapa en la que el equipo parece operar más a estas alturas de la investigación se identifica con la etapa de desempeño.

Esta técnica permitió además realizar un análisis colectivo de cómo mantener el funcionamiento del equipo en esta etapa y cómo incrementar los niveles de innovación de todos los miembros, el trabajo con rapidez y la potenciación de habilidades fundamentales que requiere el desempeño de la actividad de fabricación de baldosas que ellos ejecutan. Además del apoyo y aceptación del jefe a las nuevas ideas y la exhortación a mejores niveles de desempeño.

3.3.5 Resultados de la Etapa de Aplicación

Finalmente, para concretar la etapa de aplicación, a pesar de que por la disponibilidad de tiempo de la investigación y además por las características del contexto donde tiene lugar el estudio, no era posible implementar lo diseñado por Whetten y Cameron para esta etapa, se decidió aplicar los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la implementación al análisis de un problema real concreto de la fábrica.

Como fue definido en el capítulo II, para la realización de la primera parte de esta sesión se utilizó la técnica de matriz de priorización de problemas que posibilitó al

equipo definir un total de 9 problemas y priorizarlos hasta llegar a definir que el más prioritario o importante a analizar era la posibilidad de incrementar la producción de baldosas de 300 a 400 diarias.

Definido este problema que involucra una situación real por la que está atravesando el negocio dado el incremento de la demanda de sus producciones y la necesidad de satisfacer a los clientes, se introdujo el último ejercicio “De la simulación a la realidad”, en el cual se observó una distribución adecuada de roles entre los miembros del equipo para el análisis del tema, la generación de un número amplio de ideas para argumentar las debilidades de la decisión que se discutía y el apego de los miembros del equipo al logro de las metas organizacionales a partir de la cantidad de elementos que ofrecieron en contra de la nueva decisión, así por ejemplo se ofrecieron ideas relativas a las posibilidades reales de roturas de las máquinas y herramientas de trabajo por la sobre carga, las dificultades con los abastos de materias primas, la baja disponibilidad de almacenamiento de las producciones terminadas y la sobre carga de trabajo físico de los miembros del equipo, entre otros aspectos.

A pesar de que la nueva idea discutida no generó tomar la decisión que el directivo de la fábrica habría deseado, si permitió cumplir con el objetivo de la etapa del programa y así satisfizo los intereses del investigador.

Concluida la implementación del programa, se procedió a desarrollar el cuarto ciclo valorativo del proceso de investigación acción.

3.4 Resultados del Ciclo 4. Valorativo

Como ya fue definido en el capítulo II, a los resultados que se muestran seguidamente se llega luego de analizada y triangulada la información obtenida producto de la valoración de lo acontecido durante la ejecución del programa de desarrollo y también a partir de la reevaluación del test de autodiagnóstico al concluir la experiencia y de la técnica participativa el semáforo para evaluar los atributos de un equipo de alto desempeño.

3.4.1 Resultados de la Evaluación de la ejecución del Programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo

El análisis de la información obtenida a partir del grupo de discusión aplicado permitió desde su punto de vista de los trabajadores del equipo de Baldosa pudieron apreciar una adecuada calidad y organización de las actividades que conformaron el programa, respetándose en todos los casos la planificación previamente convenida. Consideraron como significativo además que el programa versó sus actividades en lo que había sido deficitario en el diagnóstico de necesidades, es decir, que se combinaron actividades no solo de carácter teórico, sino también actividades que formaran habilidades prácticas en el tratamiento a la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo. Por otra parte, los trabajadores también vinculan la calidad y organización de la intervención con el nivel de coordinación alcanzado durante la realización de las actividades por parte de los diferentes implicados.

Relativo a la dedicación en cuanto a tiempo y el trabajo invertido para conseguir los objetivos del programa, los trabajadores señalan que se desarrolló de forma seria y sistemática, aunque consideran les habría gusta mayor tiempo para la realización de la experiencia.

Al valorar el criterio de funcionamiento los trabajadores opinan que las decisiones tomadas durante la ejecución del programa fueron pertinentes y que los contenidos y procedimientos de cada una de las actividades, también lo fueron.

El clima fue el aspecto mejor valorado por los participantes. De sus criterios es posible extraer la idea de que el clima generado entre los participantes en la intervención fue positivo y primó la colaboración y participación. Según sus propias opiniones, entre ellos y el investigador se generó un clima distendido, de colaboración e implicación que facilitó el correcto desenvolvimiento de la intervención y el incremento de su motivación intrínseca, a partir de que se estableció una relación que los involucró en las tareas a desarrollar, los hizo partícipes de las decisiones que se tomaban; los impulsó a esforzarse por cumplir

con calidad las funciones y exigencias que les fueron asignadas y les permitió enfrentar de forma constructiva las dificultades que acontecieron para solucionarlas.

Por último, los trabajadores que participaron de la intervención conceden gran utilidad a los conocimientos recibidos para su crecimiento personal y profesional y consideran que esto repercutirá de forma positiva en el desempeño de su equipo de trabajo y en la productividad de la fábrica en sentido general.

3.4.2 Resultados de la Evaluación del programa por su contribución al fomento de un EAD

La evaluación del programa desde esta segunda perspectiva se realizó a partir de la reevaluación del cuestionario “Comportamientos para el desarrollo de equipos” y del debate grupal a través de la técnica “El semáforo”, de los atributos de los equipos de alto desempeño.

Para la reevaluación del cuestionario el investigador los dejó sobre una de las mesas de la fábrica días después de calificado en su parte de diagnóstico inicial y pidió a los miembros del equipo que, según las marcas realizadas inicialmente a sus instrumentos, los fueran recogiendo poco a poco para completarlos en su evaluación posterior. Concluido el desarrollo del programa y en la última sesión de trabajo dedicada a la evaluación se les pidió completarlo nuevamente.

En esta segunda evaluación se pudo apreciar una mejoría significativa de las áreas de la habilidad liderar al equipo y diagnosticar y facilitar el desarrollo que avanzaron al segundo cuartil con calificaciones entre 85 y 92 puntos respectivamente. Sin embargo, el área de la habilidad que mejor había sido puntuada en el autodiagnóstico se mantuvo estable en el segundo cuartil solo incrementando sus calificaciones a 94 puntos.

De estas calificaciones puede inferirse que el equipo ha logrado estabilizar todas las áreas de su habilidad en el segundo cuartil por lo que todos son capaces de asumir el rol de líder en caso de necesitarse, son capaces de transmitir energía y entusiasmo a la hora de realizar un trabajo, tienen claridad de lo que desean lograr en el largo plazo, pero se comprometen y esfuerzan por cumplir las metas

específicas diarias. Además, se ganó en esclarecimiento de los roles de cada uno dentro del equipo y mejoraron los niveles de relaciones interpersonales, se ha producido una superposición de metas individuales a las metas del equipo y en la mayoría de las ocasiones los miembros han estado dispuestos a sobreponer intereses de todos sobre alguno de orden personal.

Entre tanto, el análisis de las grabaciones de lo acontecido durante el debate grupal de los atributos de los equipos de alto desempeño arrojó que el equipo tiene coincidencia en ubicar en el color verde la mayoría de los atributos, solo el magnetismo fue colocado en color amarillo de lo cual el investigador obtuvo la impresión de que el significado de este concepto no fue totalmente comprendido por los miembros del equipo.

La evaluación en verde de la mayoría de los atributos significa que el equipo se siente identificado con la generación de altos resultados productivos, comparten una visión motivadora y el compromiso por lograr estos resultados es compartido. Cada miembro del equipo es altamente responsable de la calidad de su trabajo y asume la coordinación de la tarea en caso que esto sea necesario. Las producciones que logran son fruto de la integración y cooperación del trabajo del equipo y de la innovación y creatividad de todos en aras de mejorar lo que hacen. Se muestran altos niveles de confianza y compenetración, así como relaciones de transparencia y honestidad entre los miembros del equipo. Están claramente definidas las competencias fuertes de cada miembro del equipo y cómo éstas tributan a la consecución de las metas, lo que hace que todos trabajen concentrados y orientados a estas.

Conclusiones del capítulo

El estudio de los elementos fundamentales, tanto del marco teórico como metodológico, relativo a las habilidades directivas fruto del primer ciclo de investigación acción posibilitó la construcción de tres mapas conceptuales ordenados lógicamente que posibilitaron al investigador incrementar su nivel de conocimientos respecto al tema objeto de estudio; así como, utilizarlo como

herramienta en el procesos de enseñanza aprendizaje llevado a cabo por este, en el tercer ciclo de la investigación durante la etapa de aprendizaje.

El negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito "Basalto" se puede considerar una pequeña empresa, apegada al cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas para este sector en el país, con una adecuada distribución estructural que le posibilita el cumplimiento oportuno de su objeto social, con una sólida proyección estratégica soportada en la gestión por procesos, con una fuerte alianza estratégica con la Empresa Provincial de Producciones Varias y con tres líneas de producción fundamentales donde la más interesante para realizar el estudio lo constituyó la línea de fabricación de baldosas.

Los criterios que definieron al equipo de fabricación de baldosas como el más interesante para implementar un programa de desarrollo de la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo se correspondieron con que era el de menor estabilidad de sus trabajadores, era el de mayor tamaño y el trabajo que realizan tiene altos niveles de complejidad que demanda de la acción cooperada de todos, por la importancia que para la tarea presupone el intercambio de roles y la asunción de diferentes responsabilidades para que se entrenaran en tomar decisiones. Además, por las características de la producción que realizan donde las demandas de los clientes eran elevadas y los ciclos de entrega cortos y por la necesidad de alinear las metas personales a las metas organizacionales.

La implementación del programa de desarrollo a partir del modelo de Whetten y Cameron posibilitó que el equipo estudiado en el autodiagnóstico inicial visualizara el área de la habilidad relativa a ser miembro de un equipo eficaz en el segundo cuartil y las áreas relacionadas con liderar al equipo y diagnosticar y facilitar el desarrollo del equipo en un tercer cuartil. Concluida la intervención se logró mover las tres áreas de la habilidad al segundo cuartil lográndose una estabilidad coherente.

Las triangulación de las diferentes fuentes y técnicas utilizadas, tanto para evaluar la ejecución del programa en sí mismo como su contribución a la creación de un EAD corroboró que la intervención ejercida a criterio de sus participantes es

evaluada de útil y provechosa, que les permitió mejorar sus niveles de conocimientos respecto al tema, que los unió más, que les ayudó a compenetrarse como equipo, a comprender el rol que cada uno desempeña y el que puede desempeñar en un momento dado y a clarificar la etapa de desarrollo del equipo y las acciones que pueden tomar para llevarlo a la etapa siguiente.

CONCLUSIONES

- 1. El insipiente desarrollo del sector privado en Cuba, sometido a un entorno cambiante y en constante transformación, presupone el desarrollo de habilidades personales y directivas que se constituya como una ventaja competitiva en el presente y, sobre todo, en el futuro. Por tanto, valorar, reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones.*
- 2. El negocio por cuenta propia Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” se puede considerar una pequeña empresa, apegada al cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas para este sector en el país, con una adecuada proyección estratégica, soportada en la gestión por procesos, con una fuerte alianza estratégica con la Empresa Provincial de Producciones Varias y con tres líneas de producción fundamentales donde la más interesante para realizar el estudio lo constituyó la línea de fabricación de baldosas.*
- 3. La implementación del programa de desarrollo diseñado por Whetten y Cameron y contextualizado para los fines de esta investigación según las posibilidades y potencialidades del contexto donde se aplicó, logró un coherente desarrollo de cada una de sus etapas, una provechosa dinámica entre investigador y trabajadores; así como, el involucramiento y aprendizaje de estos últimos en la experiencia.*
- 4. El programa de desarrollo implementado para potenciar la habilidad directiva de equipo efectivo y trabajo en equipo de la Fábrica de baldosas y muebles de granito “Basalto” es pertinente tanto por los resultados alcanzados durante su ejecución, como por las modificaciones acontecidas a las áreas de la habilidad y la percepción de sus miembros sobre la potenciación de la mayoría de los atributos de un equipo de alto desempeño.*

RECOMENDACIONES

- *Proyectar y monitorear la evaluación de la etapa de aplicación del programa para dentro de un año de concluida la investigación.*
- *Profundizar el estudio para generalizar la implementación del programa de desarrollo a otras habilidades que este equipo demande; así como, extender la implementación al resto de los equipos de la fábrica.*
- *Continuar la búsqueda de nuevas técnicas, casos y ejercicios productivos para incorporar en cada una de las etapas del programa de desarrollo.*

BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto, H., & Bonales, J. (2011). *Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia, (Enero - Abril), 41-49.*
2. Álvarez, I. (1999) *investigación cualitativa. Diseños humanísticos e interpretativos. Material de estudio. Universidad Central de las Villas. Cuba.*
3. Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología. México.*
4. American Management Association. (marzo-abril de 2000). *Managerial skills and competence. National survey by AMA. (N = 921*
5. Andersen Consulting Company. (2000). *Skills needed for the e-business environment. Chicago: Author.*
6. Bandura, A. (1977). *A social learning theory. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*
7. Bayona, J., y Cruz, H., (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, vol. 28, no. 123, pp. 121–132.*
8. Bayona, J., y Cruz, H., (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, vol. 28, no. 123, pp. 121–132.*
9. Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning. San Francisco: Jossey-Bass.*
10. Cano, Agustín. (2012). *La metodología de taller en los procesos de educación popular Universidad de la República (Uruguay) p. 33*
11. Cardona, P. (diciembre de 1999). *En Busca de las competencias directivas. Revista de Antiguos alumnos, 19.26.*
12. Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). *Cuestionario de Competencias Directivas. IESE.*

13. Chieh-Peng, L., (2011). *Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations*. *Computers in Human Behavior*, vol. 27, no. 2, pp. 915–923.
14. Codina, J.A. (2013) *Habilidades directivas*. La habana
15. Curtis, D. B., Winsor, J. L., & Stephens, D. (1989). *National preferences in business and communication education*. *Communication Education*, 38, 6–15.
16. Davis, T. W., & Luthans, F. (1980). *A social learning approach to organizational behavior*. *Academy of Management Review*, 5, 281–90.
17. *Diccionario de la Real Academia Española (2001)*
18. Donoso, H. (2012). "Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño." 14.
19. EcuRed (2012). "Trabajador por cuenta propia."
20. Elliot, J. (2000): *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid. Morata.
21. Frías, Sánchez, & Ucrós (2009) Frías, E. C., Sánchez, D., & Ucrós, M. (marzo de 2009). *Habilidades gerenciales en Directivos*. Universidad EAFIT, 94-102.
22. Gallegos, f. (2013). "Habilidades Directivas."
23. García Andrade José Noel, et al. (2013). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración* ISSN: 2007 – 9907. Vol. 5, Núm. 10 Julio - diciembre
24. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam. *Revista Panorama Administrativo* Año 3 No.5 agosto-diciembre 2008. *Página 193*
25. Goleman, D. (1999). "La práctica de la inteligencia emocional". México: Kairós.
26. Havraneg, H. (2015). "Formación de Equipos de Alto Desempeño."




27. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. 5ta Edición.* McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. México. ISBN:970-10-5753-8.
28. Koontz, H. (2004). *Administración: una perspectiva global.* México, D.F.: Mc Graw Hill.
29. Lipman-Blumen, J. (2000). "Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard DEUSTO Business."
30. Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). *What do successful managers really do? An observation study of managerial activities.* *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255–70.
31. Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R., & Gómez, O. (2009). *Habilidades Directivas.* México, D.F., México: Mc Graw Hill.
32. Masquiarán, C. (2009). "Desarrollo de Grupos y Equipos de Alto Desempeño."
33. Medina, M., Guerrero, L., Barquero, J. D., & Armenteros, M. C. (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño.* (I. f. Finances, Ed.) *Revista internacional Administración & finanzas*, 5(2), 79-100.
34. Morales, M. (1990). "Equipos de trabajo efectivos. Apunte de pregrado, Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile."
35. Nancarrow, A., Booth, S., Ariss, T., Smith, P., & Roots, A. (2013). *Ten principles of good interdisciplinary team work.* *Human Resources Health*, vol. 11, no. 1, p. 19.
36. Pereda Pérez, Francisco Javier. (2016) *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.* Tesis Doctoral Universidad de Córdoba FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.
37. Pérez Garmendia Gloria. (2008). *MEDICIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DEL*

- SURESTE DE MÉXICO. AVANCE DE INVESTIGACIÓN. Instituto Tecnológico de Mérida Revista Panorama. Administrativo. Año 3 No.5 agosto-diciembre 2008.
38. Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (2010). *El Libro de las Habilidades Directivas*. Díaz de Santos.
39. Puga, J., & Martínez, L. (Octubre-Diciembre de 2008). *Competencias directivas en escenarios globales*. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-101.
40. ReLMeCS, (2012). *Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales*. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Red Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales ISSN 1853-7863. Revista disponible en: <http://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/>
41. Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
42. Rodríguez, G. G.; Gil, J. F. y García, E. J. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga. Aljibe.
43. Ruiz, P. (2013). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*. *Revista M&M*. 7. 108-116.
44. Sampieri, R. H. (2006). "Metodología de la investigación."
45. Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en Educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw-Hill/Interamerica. p.161)
46. Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
47. STEPHEN, R. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TEORÍA Y PRACTICA."
48. Stoner, J.A.F. (1999). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

49. Tohidi, H., (2011). *Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. Procedia Computer Science*, vol. 3, pp. 1137–1146.
50. Van Velsor, E., & Jean Brittain, L. (1995). *Why executives derail: Perspectives across time and cultures. Academy of Management Executive*, 9, 62–72.
51. Whetten, D.A.; Cameron, K.S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. Pearson Educación. México.*
52. Whetten, D.A.; Cameron, K.S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas. Octava Edición. Pearson Educación. México.*
53. Wikipedia "*Habilidades gerenciales.*"

ANEXOS

Anexo 1

<p>¿ Para cuántas personas ?</p> <p>10 - 25</p> 	<p>¿ Cuánto tiempo toma ?</p> <p>En total: 10 - 50 minutos</p> <p>Por persona: 2 minutos</p> 	<p>¿ Para qué sirve ?</p> <p>Para iniciar y conocerse mutuamente. Con criterios definidos se asegura que al hacer la presentación de los participantes se reciba de todos la información básica.</p>	<p>¿ Cuando se usa ?</p> <p>Al iniciar el taller.</p>																																																						
<p>¿ Qué materiales necesito ?</p> <p>Cartelera, papelógrafo y marcadores.</p>	<p>¿ Cómo se usa ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se prepara una cartelera en la que hay datos de los participantes que es importante saber; por ejemplo, nombre, edad, procedencia, estado civil, hijos, profesión, pasatiempos, sueños, libro favorito, música favorita, etcétera. 2. Se asigna un tiempo para que los propios participantes escriban sus datos en la matriz al entrar al salón. 3. Después, cada participante lee y explica sus propios datos al grupo. 4. La cartelera permanece visible durante todo el taller. 																																																								
<p>¿ Qué variaciones puede tener ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En vez de escribir directamente en el papelógrafo puede utilizar tarjetas, una por dato. Cada persona que pasa adelante a exponer va pegando sus tarjetas en la cartelera. 2. Los participantes se pueden presentar mutuamente en pareja. 3. Si se quiere una presentación muy rápida se le pide a cada participante que se presente con su nombre y un adjetivo: por ejemplo, Ana la sonriente, Juan el osado, etc. 	<p>¿ Otras recomendaciones ?</p> <p>La ventaja de esta presentación es que puede ser preparada antes de que comience el taller proplamente dicho, de manera que los participantes estén entretenidos rellenando la matriz.</p> <p>Se puede incluir otros datos como por ejemplo 'el día más feliz', cosas que no le gustan, lo que más quiere, sus temores, etc.</p> <table border="1" data-bbox="706 1470 1323 1795"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Procedencia</th> <th>Profesión</th> <th>Cargo</th> <th>Pasatiempo</th> <th>¿Con qué sueña?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Nombre	Procedencia	Profesión	Cargo	Pasatiempo	¿Con qué sueña?																																																
Nombre	Procedencia	Profesión	Cargo	Pasatiempo	¿Con qué sueña?																																																				

Para que los participantes se presenten • Presentación estandarizada

Anexo 2

COMPORTAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS

Etapa 1: *Antes de leer este capítulo, responda a los siguientes enunciados escribiendo un número de la escala de calificación siguiente en la columna izquierda (pre-evaluación). Sus respuestas deben reflejar sus actitudes y comportamiento como se encuentran en la actualidad, no como desearía que fueran. Sea honesto. Este instrumento está diseñado para ayudar a descubrir su nivel de competencia en la formación de equipos efectivos de manera que pueda adecuar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Cuando haya terminado la encuesta, utilice la clave de puntuación del Apéndice 1 para identificar las áreas de habilidades analizadas en este capítulo que son más importantes de dominar para usted.*

Etapa 2: *Una vez que haya terminado la lectura y los ejercicios de este capítulo e idealmente, la mayor cantidad que pueda de actividades de Aplicación de habilidades del final del capítulo, cubra el primer conjunto de respuestas. Luego, responda de nuevo los mismos enunciados, esta vez en la columna derecha (post-evaluación). Cuando haya terminado la encuesta, utilice la clave de puntuación del Apéndice para medir su progreso. Si su puntuación sigue siendo baja en áreas específicas de habilidades, utilice las guías de comportamiento al final de la sección de Aprendizaje de habilidades para conducir su práctica futura.*

Escala de calificación

- 1 Fuertemente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ligeramente en desacuerdo
- 4 Ligeramente de acuerdo
- 5 De acuerdo
- 6 Fuertemente de acuerdo

Diagnóstico

Previo Posterior Cuando tengo el rol de líder en un equipo:

_____ _____ 1. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

_____ _____ 2. Me comporto en forma congruente con mis valores establecidos y demuestro un alto grado de integridad.

_____ _____ 3. Soy claro y consistente acerca de lo que deseo lograr.

_____ _____ 4. Creo energía positiva al ser optimista y al elogiar a los demás.

_____ _____ 5. Construyo una base de acuerdo común en el equipo antes de continuar con el cumplimiento de actividades.

_____ _____ 6. Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.

_____ _____ 7. Comparto información con los miembros del equipo y aliento la participación.

_____ _____ 8. Expreso una visión motivadora y clara de lo que el equipo puede lograr junto con las metas específicas a corto plazo.

Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:

_____ _____ 9. Conozco una diversidad de formas de facilitar el cumplimiento de actividades en el equipo.

_____ _____ 10. Conozco una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

_____ _____ 11. Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.

_____ _____ 12. Cambio los roles de facilitar el cumplimiento de actividades a ayudar a construir relaciones de confianza entre los miembros, dependiendo de lo que el equipo necesite para avanzar.

Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

- _____ _____ 13. Conozco las diferentes etapas de desarrollo de equipo experimentadas por la mayoría de los equipos.
- _____ _____ 14. Ayudo a establecer expectativas claras y un propósito, y también ayudo a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde el inicio de un equipo.
- _____ _____ 15. Aliento a los miembros del equipo a volverse tan comprometidos con el éxito del mismo como con su éxito personal.
- _____ _____ 16. Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo.
- _____ _____ 17. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen una diversidad de opiniones en el equipo.
- _____ _____ 18. Diagnóstico y capitalizo las competencias clave del equipo, o sólo fortalezas únicas.
- _____ _____ 19. Aliento al equipo a mejorar continuamente así como a buscar innovaciones espectaculares.
- _____ _____ 20. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que exceden por mucho las expectativas.

ANEXO 3

MATERIAL DE APOLLO PARA EL APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Desarrollo de equipos y trabajo en equipo

Atributos importantes de los equipos efectivos y del trabajo en equipo hábil.

- *Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. Como los gansos, la productividad y la eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados, interactivos, de todos sus miembros.*
- *Los equipos efectivos ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos. Como los gansos, los equipos efectivos se desempeñan mejor que incluso el mejor desempeño independiente.*
- *Los equipos eficientes funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Como los gansos, los miembros del equipo desean estar en él debido a las ventajas que reciben por su afiliación.*
- *Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. Igual que con los gansos, la responsabilidad del liderazgo a menudo se turna y se comparte ampliamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo.*
- *En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y se interesan por los demás. Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo.*
- *Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.*
- *Los equipos efectivos tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros. Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio.*

Estos siete atributos de equipos efectivos sirven como el núcleo de este capítulo. Nos ayudarán a identificar formas para mejorar sus capacidades para dirigir un equipo, ser un miembro eficaz de equipo y fomentar los procesos de equipo eficaces. Nuestra intención es identificar las técnicas probadas y las habilidades que le ayudarán a funcionar más eficazmente en los entornos de equipo.

Una razón importante para este énfasis en equipos es que la participación en ellos resulta divertida para la mayoría de las personas. Hay algo inherentemente atractivo acerca de participar en un trabajo en equipo.

Las ventajas de los equipos

Los equipos son simplemente grupos de personas interdependientes en las actividades que realizan, afectan el comportamiento entre sí a través de la interacción y se ven a sí mismos como una entidad única.

Los equipos facultados, grupos de trabajo autónomos, equipos semiautónomos, equipos autodirigidos, equipos autodeterminados, tripulaciones, pelotones, equipos multifuncionales, equipos de alta dirección, círculos de calidad, equipos de proyectos, fuerzas de actividades, equipos virtuales, equipos de respuesta a urgencias y comités, son todos ejemplos de diversas manifestaciones de equipos y trabajo en equipo que aparecen en la bibliografía escolar, y que la investigación se ha dirigido hacia cada una de estas formas de equipos. Nuestro enfoque está en ayudarle a desarrollar habilidades relevantes en la mayoría de estos tipos de situaciones, o en todas ellas, ya sea como líder o como miembro del equipo.

Desarrollar habilidades de equipo es importante debido a la tremenda explosión en el uso de equipos en las organizaciones de trabajo durante la última década.

Poseer la capacidad de liderar y dirigir equipos y el trabajo en equipo se ha convertido en un requerimiento común en la mayoría de las organizaciones.

Una razón para el escalamiento en la preferencia por el trabajo en equipo es que cada vez más datos muestran mejoras en la productividad, calidad y moral cuando se utilizan los equipos. Muchas compañías han atribuido sus mejoras en el desempeño directamente a la institución de equipos en el lugar de trabajo (Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickson, 1996; Katzenbach y Smith, 1993, Senge, 1991).

Lawler, Mohrman y Ledford (1995) encontraron que entre las empresas que estaban utilizando equipos activamente, tanto la eficacia organizacional como la individual estaban por encima del promedio y mejorando en casi todas las categorías de desempeño.

Los equipos no son inherentemente eficaces sólo porque existen (Jassawalla y Sashittal, 2003; Maier, 1967). lo que prueba que sólo porque se una un grupo de personas altamente talentosas no significa que puedan desempeñarse bien.

Hackman (1993) identificó un conjunto de inhibidores comunes para el desempeño eficaz de equipo, incluyendo recompensar y reconocer a los individuos más que al equipo, no mantener estabilidad de afiliación sobre el tiempo, no proporcionar autonomía a los miembros del equipo, no fomentar la interdependencia entre los miembros del equipo y fallar en orientar a todos sus miembros.

*Con frecuencia, los equipos pueden tomar demasiado tiempo para tomar decisiones, pueden dejar fuera acciones eficaces a causa del **pensamiento grupal**, y pueden crear confusión, conflicto y frustración para sus miembros.*

Factores asociados con un elevado desempeño en los equipos.

- *la composición del equipo (por ejemplo, la heterogeneidad de sus miembros, tamaño del equipo, familiaridad entre los miembros del equipo)*
- *motivación del equipo (como potencia del equipo, metas del equipo, retroalimentación del equipo).*
- *tipo de equipo (por ejemplo, equipos virtuales, tripulaciones de cabinas de pilotos, círculos de calidad)*
- *estructuras de equipos (como autonomía de miembros del equipo, normas del equipo, procesos de toma de decisión de los miembros del equipo)*

Han sido estudiados para determinar la mejor manera de formar y liderar equipos (véanse las revisiones completas de Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickson, 1996). Sólo en la última década han aparecido millares de estudios de grupos y equipos. Los análisis han incluido una diversidad de pronosticadores de desempeño, como roles de miembros del equipo, procesos cognoscitivos inconscientes, dinámicas de grupo, estrategias de solución de problemas, patrones de comunicación, acciones de liderazgo, necesidades interpersonales, calidad de toma de decisiones, innovación y productividad (por ejemplo, Ancona y Caldwell, 1992; Gladstein, 1984; Senge, 1991, Wellins, Byham y Wilson, 1991).

Equipos líderes

En los equipos altamente eficaces, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Hay compromiso y un deseo de afiliación al equipo. Incluso si los individuos pueden estar formalmente designados como equipo, si actúan como para obtener el crédito exclusivo para ellos mismos, para cumplir sus propios objetivos en vez del objetivo del equipo, o para mantener la independencia de los demás, no son un verdadero equipo, sin importar su nombre. Entonces, un reto fundamental es encontrar formas de crear los elementos de un equipo eficaz (interdependencia, eficacia, magnetismo, responsabilidad compartida, aliento mutuo y confianza) cuando los individuos pueden no haber tenido un compromiso previo entre ellos o hacia una actividad en común.

Un atributo fundamental de los equipos efectivos es un líder efectivo. Como los equipos son tan penetrantes, la mayoría de los líderes efectivos son hábiles para liderar equipos. Resaltamos aquí dos aspectos especialmente críticos de liderazgo. El primero es desarrollar la credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. El segundo es establecer una visión y metas motivadoras para el equipo.

DESARROLLO DE LA CREDIBILIDAD

Los líderes efectivos tienen el respeto y el compromiso de los miembros del equipo; es decir, desarrollan la credibilidad (Kouzes y Posner, 2002). Establecer la credibilidad y la capacidad para influir en los miembros del equipo son los primeros retos fundamentales que enfrentan los líderes de los equipos. Excepto en circunstancias extrañas (por ejemplo, en una crisis), liderar un equipo mediante órdenes o un control directo es mucho menos eficaz que hacerlo mediante influencia y control indirecto (Druskat y Wheeler, 2000; Hackman, 1987). En consecuencia, nos enfocamos en las formas en las que puede ser eficaz al trabajar con los miembros del equipo más que trabajar sobre los miembros del equipo. Dar instrucciones, expresar metas o tratar de motivar a los miembros del equipo son esfuerzos desperdiciados si no ha establecido credibilidad y respeto.

De hecho, Kouzes y Posner (2002) identificaron la credibilidad como el requerimiento más importante para la efectividad del liderazgo. Una vez que se ha establecido la credibilidad, entonces se puede expresar una visión para el equipo y el equipo puede avanzar hacia un alto desempeño. Los siguientes siete comportamientos son fundamentales para la formación y el mantenimiento de la credibilidad y la influencia entre los miembros del equipo. Aunque son simples y directos, existen muchas pruebas académicas que soportan su eficacia (véase Cialdini, 1995; Druskat y Wheeler, 2000; Hackman, 1990; Katzenbach y Smith, 1993; Kramer, 1999; Manz y Sims, 1987; Turner, 2000).

1. *Demostrar integridad.* El principal comportamiento que crea credibilidad de liderazgo es la demostración de integridad. Integridad significa hacer lo que uno dice, comportarse de manera congruente con sus valores, y ser creíble con lo que se afirma. Algunas personas llaman a esto “actuar conforme a lo que predicamos” o “predicar conforme a lo que hacen”. La credibilidad depende de hacer que los miembros del equipo crean que el líder es digno de confianza, que no existen agentes ocultos o motivos no declarados y que el líder muestre justicia y equidad. Los individuos que parecen decir una cosa y hacer otra, que no son honestos en su retroalimentación o que no cumplen las promesas, son percibidos como faltos de integridad y no son efectivos como líderes de equipos.
2. *Ser claro y consistente.* Expresar certidumbre acerca de lo que quiere y hacia dónde va, sin ser dogmático o necio, ayuda a producir confianza por parte de los demás. Ser débil de carácter o inconsistente con sus puntos de vista inhibe la credibilidad.
3. *Crear energía positiva.* Mantenerse optimista y elogioso. La mayor parte de los equipos no se desempeñan en forma efectiva cuando hay un clima de críticas, cinismo o negatividad. Criticar a los miembros del equipo, a los líderes anteriores o a otros fuera del equipo, o incluso ser crítico de las circunstancias en las que se encuentra el equipo, generalmente no es una forma eficaz de ayudar a un

equipo a desempeñarse bien. Los individuos y los equipos se desempeñan mejor cuando existe energía positiva (optimismo, elogios, celebraciones de éxito y reconocimiento del progreso).

- 4. Utilizar atributos comunes y reciprocidad. Si expresa opiniones en el equipo que son comunes con los miembros del equipo, existe mayor probabilidad de estar de acuerdo con sus últimas afirmaciones. Si quiere fomentar el cambio de equipo, o mover al equipo hacia un resultado que parezca riesgoso o incómodo, comience por expresar opiniones con las que los demás miembros del equipo estén de acuerdo.*
- 5. Manejar el acuerdo y el desacuerdo. Cuando los miembros del equipo inicialmente estén de acuerdo con usted, será más eficaz si utiliza un argumento de un solo perfil. Es decir, presente sólo un punto de vista y apóyelo con evidencias. Cuando los miembros del equipo tiendan a estar en desacuerdo con usted, utilice argumentos de dos perfiles.*
- 6. Alentar y coaching. Se ha encontrado que proporcionar aliento a los miembros del equipo está entre uno de los más poderosos pronosticadores de un liderazgo efectivo de equipos. Aliento significa ayudar a los demás a desarrollar valor o coraje. Coaching significa ayudar a mostrar el camino, proporcionando información o consejos, y ayudar a los miembros del equipo con los requerimientos de las actividades.*
- 7. Compartir información. Los líderes de equipos creíbles tienen conocimientos, principalmente acerca de las preferencias y talentos que residen en el equipo y acerca de la actividad que éste enfrenta. La formación de credibilidad significa llegar a entender las perspectivas de los miembros del equipo, así como un sentido de sus talentos y recursos. Ser la fuente de donde los demás pueden obtener la información requerida construye la credibilidad y la influencia, así que compartir es crucial.*

ARTICULACIÓN DE UNA VISIÓN

Una vez que los miembros del equipo tienen confianza en el líder, entonces es posible que él manifieste una visión motivadora para el equipo.

Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos para llevar a cabo, pero una visión es algo diferente. Ayuda a dilucidar los valores principales y principios fundamentales que guiarán al equipo en el futuro. Da sentido de dirección. Proporciona un vistazo de las posibilidades, no sólo de las probabilidades. Evoca un sentido y un compromiso más profundos que sólo el establecimiento de actividades o metas. Es un intento para ayudar a los miembros del equipo a que piensen diferente de ellos mismos y de su futuro. Sirve como medio de enlace para mantener al equipo unido.

En resumen, ser un líder efectivo de equipos requiere dos habilidades fundamentales: 1) desarrollar la credibilidad entre los miembros del equipo, y 2) expresar una visión motivadora acompañada por metas SMART.

Afiliación a un equipo

En esta sección señalamos dos habilidades asociadas con la participación en un equipo: desempeñar funciones ventajosas y proporcionar retroalimentación útil a los demás.

ROLES VENTAJOSOS

Los equipos de trabajo enfrentan dos retos principales: cumplir con la actividad asignada y construir unidad y colaboración entre los miembros del equipo.

El desempeño del equipo puede mejorar en forma marcada al hacer que sus miembros representen ciertos roles que faciliten el cumplimiento de actividades y la cohesión del grupo.

Existen dos tipos principales de roles que mejoran el desempeño del equipo: roles que facilitan las actividades y roles de construcción de relaciones (Schein, 1982). Es difícil para los miembros del equipo enfatizar los dos tipos de roles en forma equitativa y la mayoría de las personas tienden a contribuir en un área más que en otra; es decir, algunos miembros del equipo tienden a estar más enfocados en la actividad, en tanto que otros se enfocan más en las relaciones. Los roles que facilitan las actividades son aquellos que ayudan al equipo a lograr sus resultados u objetivos. En la tabla 2 se identifican los roles más comunes que facilitan las actividades. Éstos son:

- *Proporcionar dirección. Identificar formas de proceder o alternativas para buscar y aclarar metas y objetivos.*
- *Buscar información. Hacer preguntas, analizar brechas de conocimiento, requerir opiniones, creencias y perspectivas.*
- *Proporcionar información. Proporcionar datos, ofrecer hechos y juicios, y resaltar conclusiones.*
- *Elaboración. Construir sobre las ideas expresadas por los demás, proporcionando ejemplos e ilustraciones.*
- *Exhortación. Implorar a los miembros del equipo que permanezcan en la actividad y lograr las metas del equipo.*
- *Vigilancia o monitoreo. Verificar el progreso, desarrollar medidas de éxito y ayudar a mantener la responsabilidad para los resultados.*
- *Análisis del proceso. Analizar procesos y procedimientos utilizados por el equipo con el fin de mejorar la eficiencia y los tiempos.*

- *Pruebas de realidad. Explorar si las ideas presentadas son prácticas o realizables; asentar los comentarios en la realidad.*
- *Reforzar Ayudar a reforzar las reglas de equipo, reforzar estándares y mantener los procedimientos acordados.*
- *Sintetizar. Combinar ideas y sintetizar los puntos hechos en el equipo; ayudar a los miembros a entender las conclusiones que se han alcanzado.*

Desempeñar roles que faciliten las actividades ayuda al equipo a trabajar en forma más eficiente y eficaz para lograr sus objetivos.

Además del cumplimiento de la actividad, los equipos de alto desempeño también tienen cierta cohesión y colaboración interpersonal. Existen numerosas evidencias para sugerir que los equipos de alto desempeño son cohesivos, interdependientes y tienen afecto positivo entre los miembros del equipo (Cohen y Bailey, 1997; Druskat y Wolf, 1999; Gully, Divine y Whitney, 1995; Mullen y Copper, 1994; Parker, 1996). Los roles de construcción de relaciones son aquellos que enfatizan los aspectos interpersonales del equipo. Se enfocan en ayudar a los miembros del equipo a sentirse bien acerca de ellos mismos, disfrutar el trabajo en equipo y mantener un clima libre de tensiones.

Los roles más comunes de construcción de relaciones:

- *Apoyador. Elogiar las ideas de los demás, ser amigable y señalar las contribuciones de los demás.*
- *Armonizador. Mediar las diferencias entre los demás y encontrar un terreno común en las disputas y puntos de vista en conflicto.*
- *Relajador de la tensión. Utilizar chistes y buen humor para reducir la tensión y relajar a los demás.*
- *Confrontador. Retar los comportamientos improductivos o que interrumpen; ayudar a asegurar un comportamiento apropiado en el equipo.*
- *Energizador. Motivar a los demás hacia un esfuerzo mayor, exudando entusiasmo.*
- *Desarrollador. Ayudar a los demás a aprender, crecer y lograr; orientando y dirigiendo al resto del equipo.*
- *Constructor de consenso. Ayudar a construir solidaridad entre los miembros del equipo, alentando los acuerdos y ayudando a que las interacciones sean suaves.*
- *Empatizador. Reflejar los sentimientos del grupo y expresar empatía y apoyo para los miembros del equipo.*

Sin los roles que facilitan actividades y de construcción de relaciones, a los equipos se les dificulta desempeñarse efectivamente. Algunos miembros se deben asegurar

de que los equipos cumplan sus actividades, en tanto que otros deben confirmar que los miembros permanezcan unidos en forma interpersonal. La clave es tener un balance entre los roles orientados a las actividades y los roles de construcción de relaciones mostrados en el equipo.

Los roles improductivos inhiben al equipo o a sus miembros de lograr lo que podrían hacer y destruyen la moral y la cohesión. Son llamados **roles de bloqueo**.

Entre los roles de bloqueo comunes están:

- *Dominancia. Plática excesiva, interrumpir o cortar a los demás.*
- *Análisis excesivo. Analizar minucias y examinar cada detalle en forma exagerada.*
- *Obstrucción. No permitir que el grupo llegue a una decisión o finalice una actividad al desviar la discusión, no estar dispuesto a llegar a un acuerdo, repetir argumentos viejos, etcétera.*
- *Pasividad. No estar dispuesto a participar en la actividad del equipo; permanecer en el límite o rehusarse a interactuar con otros miembros del equipo; esperar que otros hagan el trabajo del equipo.*
- *Generalización excesiva. Llevar algo fuera de proporción y sacar conclusiones infundadas.*
- *Búsqueda de fallas. No estar dispuesto a ver los méritos de las ideas de los demás o criticar a los otros en exceso.*
- *Toma de decisiones prematura. Tomar decisiones antes de que las metas sean establecidas, se comparta la información, se analicen las alternativas o se definan los problemas.*
- *Presentar opiniones como hechos. Fracasar al examinar la legitimidad de las propuestas y clasificar las opiniones como verdades.*
- *Rechazo. Rechazar ideas basado en la persona que las afirmó más que en sus méritos.*
- *Imposición de rango. Utilizar estatus, experiencia o título para hacer que las ideas sean aceptadas más que discutir y analizar su valor.*
- *Resistencia. Bloquear todos los intentos de cambiar, de mejorar o de hacer progreso; estar en desacuerdo y ser negativos acerca de casi todas las sugerencias de los otros miembros del equipo.*
- *Desviación. No permanecer enfocado en el tema de la discusión del equipo; cambiar el tema de la discusión o hacer comentarios que desvíen la atención lejos de los puntos principales.*

PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN

Se ha encontrado que ciertos principios para proporcionar retroalimentación (por lo general retroalimentación negativa) son especialmente eficaces (Dew, 1998; Hayes, 1997; Yeatts y Hyten, 1998).

- *Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en las personas. Los individuos pueden controlar y cambiar su comportamiento. No pueden cambiar sus personalidades o características físicas.*
- *Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones así como en las descripciones más que en los juicios. Los hechos y la evidencia objetiva son más dignos de confianza y aceptables que las opiniones y conjeturas.*
- *Enfocar la retroalimentación en un comportamiento relacionado con una situación específica, de preferencia con el “aquí y ahora” más que en comportamiento abstracto o pasado. Simplemente frustrará a las personas si no pueden señalar un incidente específico o un comportamiento al que se esté refiriendo. En forma similar, las personas no pueden cambiar algo que ya ha sucedido y es “agua bajo el puente”.*
- *Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. Explorar alternativas juntos. A menos que se requiera, evite dar órdenes de instrucción directas. En vez de eso, ayude a los receptores a identificar los cambios y las mejoras por ellos mismos.*
- *Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, más que en la cantidad que le gustaría otorgar. La sobrecarga de información ocasiona que las personas dejen de escuchar. La información insuficiente provoca frustración y malos entendidos.*
- *Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la descarga emocional que le proporcione. La retroalimentación debe ser para el bien del receptor, no básicamente para que saque su enojo.*
- *Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados. Cuanto más específica sea la retroalimentación, o cuanto más esté fijada en un contexto específico, más útil puede ser.*

Desarrollo del equipo

Sin importar si desempeña el rol de líder o miembro del equipo, con el fin de funcionar de manera eficaz en un equipo es importante que entienda que todos los equipos progresan mediante etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro de un equipo cambie, igual que las relaciones entre los miembros del equipo, y que se modifiquen los comportamientos del líder.

Desde los inicios de este siglo se dispone de evidencias de patrones predecibles de desarrollo de equipo (Dewey, 1933; Freud, 1921). De hecho, a pesar de la diversidad en la composición, propósito y longevidad de los equipos investigados en un amplio grupo de estudios, las etapas del desarrollo de grupos y de equipo han sido sorprendentemente similares. (Véanse las revisiones de esta bibliografía en Cameron y Whetten, 1981; Cameron y Whetten, 1984; y Quinn y Cameron, 1983). La investigación muestra que los equipos tienden a desarrollarse durante cuatro etapas separadas y en secuencia. Estas etapas fueron clasificadas primero por Tuckman (1965) como de formación, de tormenta, de normatividad y de desempeño.

Estas designaciones son ampliamente utilizadas hoy en día (la segunda y tercera etapas de Tuckman son revertidas aquí con base en el trabajo de Greiner, 1998 y Cameron y Whetten, 1981).

Cuatro etapas del desarrollo de equipos

- *Formación El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su propósito, sus fronteras. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes del equipo.*
- *Normatividad El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciar roles, identificar expectativas para los miembros y mejorar el compromiso. Se requiere que los líderes del equipo proporcionen retroalimentación de apoyo y fomenten el compromiso con una visión.*
- *Tormenta El equipo se enfrenta a desacuerdos, contradependencia y la necesidad de manejar el conflicto. Los retos incluyen violaciones de las normas del equipo y las expectativas, y superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso, reconocimiento del logro del equipo y fomentar las relaciones de ganar-ganar.*
- *Desempeño El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora, innovación, velocidad y capitalización continua en las habilidades centrales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario.*

Algunos atributos de los equipos de alto desempeño

- *Resultados del desempeño*

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

- *Propósito y visión específicos compartidos*

Cuanto más específico el propósito puede ocurrir mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para ellos mismos; trabajan por los demás en la búsqueda de un compromiso compartido. El propósito compartido también puede ser el mismo como una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

- *Responsabilidad interna mutua*

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

- *Borrar las distinciones formales*

Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir a la actividad, sin importar los títulos o posiciones anteriores. La participación en el equipo y los roles del equipo son más predominantes que el estatus externo.

- *Roles de trabajo coordinados y compartidos*

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

- *Ineficacia que lleva a eficiencia*

Debido a que los equipos permiten compartir y participar, hay influencia mutua acerca del propósito, y difuminan los límites de los roles, que al inicio pueden ser ineficientes. Conforme el equipo se desarrolla, debido a que han llegado a conocerse entre ellos tan bien y pueden anticipar los movimientos de cada uno, se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan solas.

- *Calidad extraordinariamente alta*

Los equipos producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

- *Creatividad hacia la mejora continua*

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu

quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

- *Alta credibilidad y confianza*



Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo.

- *Claridad de las competencias fundamentales*

Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y sus miembros están claros. Las formas en las que estas capacidades se pueden utilizar para llegar a los objetivos del equipo están bien entendidas. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo reciben baja prioridad.

Fuentes: Adaptado de Hackman, J.R. (1990), Groups that work (and those that don't), San Francisco, Jossey Bass; Katzenback, J.R. y Smith, D.K., 1993, The wisdom of teams, Cambridge, MA, Harvard Business School Press; y Petrock, F. (1991), Team dynamics: A workshop for effective team building. Presentation at the University of Michigan's Management of Managers Program.

Anexo 4

<p>¿ Para cuántas personas ?</p> <p>10 - 25</p> <p>Divididas en grupos de</p> <p>4-5</p>	<p>¿ Cuánto tiempo toma ?</p> <p>Entre 2 horas y 1 día</p> 	<p>¿ Para qué sirve ?</p> <p>Para observar una situación concreta en profundidad y sacar conclusiones que se puedan generalizar o aplicar a casos parecidos. Fomenta lo aprendido, pues permite aplicar los conocimientos y las herramientas incluidas en el taller en la búsqueda de soluciones específicas.</p>	<p>¿ Cuando se usa ?</p> <p>Cuando se quiera analizar un escenario, un incidente o una situación real posible.</p>
<p>¿ Qué materiales necesito ?</p> <p>Un caso muy bien documentado que sea pertinente o esté relacionado con el tema tratado.</p>	<p>¿ Cómo se usa ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca material sobre un caso concreto relacionado con el tema del taller y una metodología apropiada para las capacidades e intereses de los participantes. 2. El material se prepara de tal manera que permita: <ul style="list-style-type: none"> • Ver la pertinencia o relación con el tema del taller. • Ver la complejidad de la situación. • Entender la dinámica del proceso específico. • Entender los motivos, acciones y reacciones de los actores implicados. 3. Se presenta el caso a los participantes en una sesión de plenaria y se imparten instrucciones claras para analizar el caso elegido y buscar posibles soluciones. 4. Los participantes trabajan sobre el caso en grupos. Esto lo pueden hacer todos partiendo desde el mismo enfoque o por grupos desde diferentes perspectivas. 5. Todos los grupos exponen en la plenaria sus resultados en forma visualizada de manera que sirva de base para la evaluación del caso. 6. La plenaria elabora conclusiones a partir de los resultados presentados; si es posible, estas conclusiones se proyectan o aplican a casos similares. 		
<p>¿ Qué variaciones puede tener ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El estudio de caso se puede combinar con una excursión, un juego de rol o una simulación. 2. Al caso se le pueden dedicar varias sesiones seguidas o varias sesiones diferenciadas por aspectos temáticos. 3. Después de elaboradas las conclusiones en la plenaria, expertos o personas experimentadas pueden dar un testimonio de cómo se resolvió realmente el caso específico; así, los participantes puedan evaluar sus propias soluciones. 	<p>¿ Otras recomendaciones ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El material que se presenta o entrega, aunque debe estar resumido, debe abarcar todos los niveles y actores del caso. • Las instrucciones para los participantes deben ser claras y su ejecución viable en el tiempo previsto. • Es clave que se tenga claro cuál es la finalidad del ejercicio, pues esta debe orientar la elección del caso, el diseño de la metodología apropiada y la conformación de los equipos de trabajo. 		

Anexo 5

Caso de estudio: El equipo ELITE demócrata de Tallahassee

Fred Mott, director general del Democrat, reconoció (la rentabilidad y distribución en declive de la mayoría de los periódicos metropolitanos) antes que la mayoría de sus contrapartes. En parte, Mott tomó la señal de Jim Batten, quien hizo de la “obsesión de los clientes” el tema central en su esfuerzo de renovación corporativa apenas después de convertirse en el presidente y director ejecutivo de Knight-Ridder. Pero el mercado local también moldeó el pensamiento de Mott. El Democrat era el único periódico de Tallahassee e hizo dinero a pesar de su récord de servicio a clientes. Sin embargo, Mott creía que un crecimiento posterior nunca podría suceder a menos que el periódico aprendiera a atender a los clientes en forma “muy superiores a cualquier otra cosa en el mercado”. La historia del equipo ELITE en realidad comienza con la formación de otro equipo hecho de Mott y sus subordinados directos. El grupo directivo sabía que no podían esperar construir una “obsesión por los clientes” a través de las barreras de una milla de altura que aislaban la producción de la circulación y de la publicidad sin antes cambiar ellos mismos. Admitían que todo se había vuelto muy común para que ellos participaran en “luchas de poder y señalamientos”.

Mediante reuniones regularmente programadas los lunes por la mañana, el grupo de Mott comenzó a “conocer las fortalezas y debilidades de los demás, a desnudar sus almas y a construir un nivel de confianza”. Lo más importante, lo hicieron al enfocarse en el trabajo real que podrían hacer juntos. Por ejemplo, al principio acordaron crear un presupuesto para el rol como equipo en vez de manera independiente como principal función.

A través del tiempo, comenzó a notarse el cambio de comportamiento en la parte alta. Por ejemplo, una de las mujeres que más adelante se unió al equipo ELITE observó que la visión de la alta dirección en sus reuniones los “lunes por la mañana ven a Jesús” realmente hicieron una diferencia para ella y para los demás. “Vi cómo sucedía todo esto y pensé ‘¿de qué están tan contentos?’”.

Finalmente, cuando el equipo superior se volvió más fuerte y con más confianza, forjaron una aspiración más alta: construir un enfoque a clientes y romper las barreras a través de la amplia base del periódico. . .

Sin embargo, un año después de haber establecido el nuevo equipo, Mott estaba frustrado e impaciente. Ni el departamento de Servicio a Clientes de Publicidad, ni una serie de encuestas a clientes, recursos adicionales lanzados contra el problema, ni cualquier cantidad de exhortos de la alta dirección habían hecho ninguna diferencia.

Persistieron los errores de publicidad y los representantes de ventas todavía se quejaban de tiempo insuficiente con los clientes. De hecho, la nueva unidad se había convertido en otra barrera organizacional.

Las encuestas a clientes mostraron que demasiados anunciantes todavía encontraban que el Democrat no respondía a sus necesidades y estaba muy preocupado con procedimientos y vencimientos internos. Las personas en el periódico también tenían pruebas más allá de las encuestas. Por ejemplo, en un caso, un anuncio preparado en forma sucia había llegado por una máquina de fax pareciendo que “una rata había corrido a través de la hoja”. Aun así el anuncio pasó por las manos de siete empleados y probablemente hubiera llegado a imprimirse si no hubiera sido literalmente ilegible. Como alguien comentó: “No era el trabajo de nadie asegurarse de que estaba correcto. Si ellos sentían que su trabajo era simplemente mecanografiarlo o pegarlo, ellos sólo lo pasaban”. Este fax en particular, conocido cariñosamente como “el fax de las huellas de rata”, vino a simbolizar el reto esencial en el Democrat...

En ese momento, Mott leía acerca de la calidad de los programas de Motorola y la meta de cero defectos. Decidió atender el consejo de Dunlap al crear un equipo especial de trabajadores encargados de la eliminación de todos los errores en los anuncios.

Mott ahora admite que se sentía escéptico de que las personas de la línea del frente se pudieran convertir en equipo cohesivo como él y sus subordinados directos.

Por eso hizo a Dunlap su hombre de confianza, el líder del equipo que tomó el nombre ELITE, que por sus siglas en inglés significaba “eliminar los errores” (ELIminate The Errors).

Un año más tarde, Mott había vuelto a creer en los equipos. Bajo el liderazgo de ELITE, la precisión publicitaria, que nunca antes se había registrado en el periódico, se había elevado marcadamente y había permanecido por arriba de 99%. Los ingresos perdidos a causa de los errores, previamente tan altos como 10,000 dólares al mes, habían disminuido a casi cero. Los representantes de ventas tenían completa confianza en la capacidad del departamento de servicio a clientes de publicidad y en su deseo de tratar cada anuncio como si de ello dependiera la existencia del Democrat.

Y las encuestas mostraron un cambio muy positivo en la satisfacción de los anunciantes.

Mott consideró todo esto nada menos que un pequeño milagro.

Sin embargo, el impacto de ELITE iba más allá de los números. Se rediseñó por completo el proceso por el cual el Democrat vende, crea, produce y factura por los anuncios. Todavía más importante, estimuló y nutrió la obsesión de los clientes y la cooperación multifuncional requerida para hacer que el proceso funcionara. En efecto, este equipo de trabajadores, en su mayoría de la línea del frente, transformó una organización completa con respecto del servicio a clientes.

ELITE estaba haciendo mucho desde el inicio. Mott le dio al grupo una meta de desempeño clara (eliminar los errores) y una fuerte mezcla de habilidades (12 de las mejores personas de todas partes del periódico). Se comprometió a continuar el

apoyo al prometer, en la primera junta, “cualquier solución que propongan se llevará a cabo”. Además, el movimiento de obsesión de clientes de Jim Batten ayudó a fortalecer la fuerza de la actividad. Un buen

Pero se requirió más que inicio y un tema corporativo muy importante para hacer de ELITE un equipo de alto desempeño. En este caso, los compromisos personales comenzaron a crecer inesperadamente durante los primeros meses conforme el equipo trataba de resolver su reto. Al inicio, el grupo empleó más tiempo señalándose unos a otros en lugar de llegar a los verdaderos puntos de los errores de publicidad. Sólo cuando uno de ellos mostró el famoso “fax de las huellas de ratas” y contó la historia, el grupo tuvo que empezar a admitir que todos, no todos los demás, estaban cometiendo errores. Entonces, recuerda un miembro, “Teníamos algunas discusiones bastante fuertes. Y había lágrimas en esas juntas”. La respuesta emocional preparó al grupo para la actividad que enfrentaban y para ellos mismos. Cuanto más se acercaban, más se enfocaban en el reto. ELITE decidió observar cuidadosamente el proceso completo por el que un anuncio era vendido, creado, impreso y facturado. Cuando lo hizo, el equipo descubrió patrones en los errores, la mayoría de los cuales podían haber sido atribuidos a presiones de tiempo, mala comunicación y una pobre actitud..

El compromiso entre ellos llevó a ELITE a expandir sus aspiraciones continuamente. Se empezó con la responsabilidad de eliminar errores, luego ELITE continuó con derribar las barreras funcionales, rediseñar el proceso de publicidad completo, refinar nuevos estándares y mediciones para el servicio a clientes, y finalmente con diseminar su propia marca de “obsesión de clientes” a través de todo el Democrat... Por ejemplo, inspirados por ELITE, una tripulación de producción comenzó a trabajar a las 4 A.M., para relajar las presiones de tiempo que tenían más tarde en el día...

Para esta fecha, el espíritu de ELITE vive en el Democrat. “No hay un inicio ni un fin”, dice Dunlap. “Cada día experimentamos algo y aprendemos de él.” El espíritu de ELITE hizo a todos un ganador (los clientes, los empleados, la dirección e incluso a los líderes corporativos de Knight-Ridder). El presidente y director ejecutivo estaba tan impresionado que estuvo de acuerdo en pagar para que directores de otros periódicos de Knight-Ridder visitaran al Democrat y aprendieran de la experiencia de ELITE.

Y, desde luego, las 12 personas que se comprometieron entre ellos y su periódico tuvieron un impacto y una experiencia que ninguno de ellos olvidará.

Preguntas para discusión

- 1. ¿Cuáles fueron las etapas de desarrollo del equipo ELITE? Identificar ejemplos específicos de cada una de las cuatro etapas de desarrollo en el caso.*
- 2. ¿Cómo explica que el equipo alcanzara una condición de alto rendimiento?
¿Cuáles fueron los principales factores de pronóstico?*

3. *¿Por qué el equipo de alta dirección de Mott no alcanzó un nivel alto de desempeño?*

¿Qué faltaba en su equipo? ¿Por qué se necesitaba un equipo ELITE?

4. *Haga recomendaciones acerca de lo que Mott debe hacer ahora para capitalizar en la experiencia del equipo ELITE. Si se convirtiera en un consultor para el Tallahassee Democrat, ¿qué consejo le daría a Mott acerca de cómo podría capitalizar sobre la construcción de equipos?*

Anexo 6

Caso de estudio: El incidente de la caja registradora

Lea el siguiente escenario usted solo. Luego complete el ejercicio de dos etapas, la primera usted solo y la segunda en equipo. En cada etapa hay un límite de tiempo.

El dueño de una tienda apenas había apagado las luces cuando un hombre apareció y exigió dinero. El dueño abrió la caja registradora. El contenido de la caja fue recogido y el hombre se fue a toda velocidad. Rápidamente se notificó al cuerpo de policía.

Etapas 1: Asuma que usted observó el incidente descrito en el párrafo anterior. Más tarde, un reportero le hizo preguntas acerca de lo que leyó con el fin de escribir un artículo para el periódico local. Responda las preguntas del reportero usted solo. No hable con nadie más acerca de sus respuestas. Ponga S, N o NS en la columna de respuesta. Como los reporteros siempre están presionados por tiempo, no tome más de dos minutos en completar la etapa 1.

Respuesta

S Sí o verdadero

N No o falso

NS No sabe, no hay forma de saber

Etapas 2: El reportero quiere entrevistar a todo su equipo junto. Como equipo, analice las respuestas a cada pregunta y llegue a una decisión consensuada, es decir, una en la que todo el equipo esté de acuerdo. No vote ni haga intercambios. El reportero quiere saber lo que ustedes acordarán. Complete la discusión de su equipo en diez minutos.

Declaraciones acerca del incidente

“Como reportero, estoy interesado en lo que sucedió en este incidente. ¿Puede decirme qué ocurrió? Me gustaría que abordara las siguientes 11 preguntas”.

Declaración

Solo Equipo

_____ _____ 1. ¿Apareció un hombre después de que el dueño apagara las luces de la tienda?

- _____ 2. *¿El ladrón era hombre?*
- _____ 3. *¿Es verdad que el hombre no exigió dinero?*
- _____ 4. *El hombre que abrió la caja registradora era el dueño, ¿verdad?*
- _____ 5. *¿El dueño de la tienda recogió el contenido de la caja registradora?*
- _____ 6. *De acuerdo, alguien abrió la caja registradora, ¿correcto?*
- _____ 7. *Déjeme entender, luego de que el hombre que exigió dinero recogió el contenido de la caja registradora, ¿huyó?*
- _____ 8. *En el interior de la caja registradora había dinero, ¿pero usted no sabe cuánto?*
- _____ 9. *¿El ladrón exigió dinero al dueño?*
- _____ 10. *De acuerdo, en resumen, ¿el incidente se refiere a una serie de eventos en los cuales sólo tres personas están involucradas: el dueño de la tienda, un hombre que le exigió dinero y el miembro de la fuerza de policía?*
- _____ 11. *Permítame asegurarme que entiendo. ¿Es verdad que ocurrieron los siguientes eventos: Alguien exigió dinero, la caja registradora estaba abierta, se recogió su contenido y un hombre salió corriendo de la tienda?*

Cuando haya terminado su decisión de equipo y la supuesta entrevista con el reportero, el instructor proporcionará las respuestas correctas. Calcule cuántas respuestas tuvo correctas como individuo y luego calcule cuántas respuestas correctas logró su equipo.

Preguntas para discusión

- 1. ¿Cuántos individuos lo hicieron mejor que el equipo como un todo? ¿Por qué?*
- 2. ¿Qué cambios se necesitaban para que la calificación de su equipo fuera mejor?*
- 3. ¿Cómo explica el desempeño superior de la mayoría de los equipos sobre el mejor individual?*
- 4. ¿Bajo qué condiciones los individuos lo harían mejor que los equipos al tomar decisiones?*

Anexo 7

Guía para el Análisis del Video: Gung Ho

1. *¿Qué es Gung Ho?*
2. *¿Cómo define el trabajador del Departamento de Andy Gung Ho?*
3. *¿Qué es el espíritu de la Ardilla? ¿Qué se puede aprender de ellas? ¿Por qué las ardillas trabajan tanto?*
4. *¿Qué es el método del Castor? ¿Qué significa? ¿Cuál es el rol del líder y de los miembros utilizando este método?*
5. *¿Qué es el Don del Ganso? ¿A quién implica?*
6. *¿Cuáles son las enseñanzas que ha dejado a la directiva de la planta la experiencia?*

Anexo 8

Ejercicio de diagnóstico y desarrollo de equipos

Con el fin de ayudarle a desarrollar la capacidad para diagnosticar la etapa de desarrollo del equipo, considere un equipo del que ahora sea miembro. Si pertenece a un equipo como parte de esta clase, seleccione ese. También puede seleccionar un equipo en su empleo, en su iglesia o comunidad, o en otra clase en la escuela. Complete el siguiente ejercicio de tres etapas:

Etapa 1: Utilizar las siguientes preguntas para ayudarle a determinar la etapa de desarrollo en la que su equipo está operando. Crear una calificación para su equipo para cada etapa de desarrollo. Identificar la etapa en la que el equipo parece operar más.

Etapa 2: Identificar qué acciones o intervenciones llevarían a su equipo a la siguiente etapa más alta de desarrollo. Especificar qué dinámicas necesitan cambiar, lo que los miembros del equipo necesitan hacer y cómo el líder del equipo puede fomentar un desarrollo del equipo más avanzado.

Etapa 3: Comparta sus calificaciones y sugerencias con otros en la clase en un pequeño entorno de grupo y agregue al menos una buena idea del diagnóstico de alguien más a su propio diseño. Utilice la siguiente escala en la calificación de su equipo.

Escala de calificación

- 1 No peculiar de mí equipo*
- 2 No muy peculiar de mí equipo*
- 3 De algún modo peculiar de mí equipo*
- 4 Muy peculiar de mí equipo*

Etapa 1

- _____ 1. No todos tienen claros los objetivos y metas del equipo.
- _____ 2. No todos están personalmente familiarizados con los demás del equipo.
- _____ 3. Sólo unos pocos miembros del equipo participan activamente.
- _____ 4. Las interacciones entre los miembros del equipo son muy seguras o algo superficiales.
- _____ 5. La confianza entre todos los miembros del equipo aún no se ha establecido.
- _____ 6. Muchos miembros del equipo parecen necesitar la dirección del líder con el fin de participar.

Etapa 2

- _____ 7. Todos los miembros del equipo conocen los objetivos y metas del equipo y están de acuerdo.
- _____ 8. Los miembros del equipo se conocen entre ellos.
- _____ 9. Los miembros del equipo son muy cooperadores y participan activamente en las actividades del equipo.
- _____ 10. Las interacciones entre los miembros del equipo son amistosas, personales y no superficiales.
- _____ 11. Se ha establecido un nivel cómodo de confianza entre los miembros del equipo.
- _____ 12. En el equipo existe fuerte unidad, y los miembros se sienten gran parte de un grupo especial.

Etapa 3

- _____ 13. Los desacuerdos y los puntos de vista diferentes son expresados abiertamente por los miembros del equipo.
- _____ 14. Existe competencia entre algunos miembros de equipos.
- _____ 15. Algunos miembros del equipo no siguen las reglas o las normas del equipo.
- _____ 16. Existen subgrupos o coaliciones dentro del equipo.
- _____ .17. Algunos asuntos crean desacuerdos importantes cuando se analizan por el equipo, con algunos miembros en un lado y otros en el contrario.
- _____ 18. La autoridad o competencia del líder del equipo es cuestionada o retada.

Etapa 4

- _____ 19. Los miembros del equipo están comprometidos con él y cooperan en forma activa para mejorar el desempeño del equipo.
- _____ 20. Los miembros del equipo se sienten libres de probar nuevas ideas, experimentar, compartir algo loco o cosas novedosas.
- _____ 21. Se exhibe un alto nivel de energía por parte de los miembros del equipo y las expectativas de desempeño son muy altas.
- _____ 22. Los miembros del equipo no siempre están de acuerdo, pero existe un alto nivel de confianza y cada persona recibe respeto, así que los desacuerdos se resuelven en forma productiva.

_____ 23. Los miembros del equipo se comprometen a ayudarse entre ellos para tener éxito y mejorar, así que el engrandecimiento personal se encuentra al mínimo.

_____ 24. El equipo puede tomar decisiones rápidas sin sacrificar la calidad.

Calificación. Sume la puntuación para los temas en cada etapa de desarrollo del equipo. En general, una etapa claramente sobresale como para tener las calificaciones más altas. Las etapas de los equipos se desarrollan en secuencia, así que la etapa más alta en la que ocurren las calificaciones por lo general es la etapa dominante del desarrollo. Con base en estas calificaciones, identifique formas de mover el equipo al siguiente nivel.

Total de los temas de la etapa 1 -----

Total de los temas de la etapa 2 -----

Total de los temas de la etapa 3 -----

Total de los temas de la etapa 4 -----

Anexo 9

<p>¿ Para cuántas personas ?</p> <p>5-25</p>	<p>¿ Cuánto tiempo toma ?</p> <p>2 horas</p>	<p>¿ Para qué sirve ?</p> <p>Para tomar decisiones acerca de qué problema o tema es más importante o prioritario abordar, mediante el empleo de un diagrama en el que se relacionan los principales problemas identificados por el grupo.</p>	<p>¿ Cuando se usa ?</p> <p>Cuando se quiere decidir sobre qué tema (situación o asunto) trabajar, conociendo la existencia de muchos.</p>																									
<p>¿ Qué materiales necesito ?</p> <p>Tableros, papelógrafo, papel, tarjetas, hojas con esquemas de matrices.</p>																												
<p>¿ Cómo se usa ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se explican el objetivo y el procedimiento del ejercicio. 2. Se distribuye al grupo en equipos de trabajo según criterios previamente definidos y orientados por la finalidad del taller. 3. Se prepara una matriz de filas y columnas con el mismo número de casillas verticales y horizontales, tantas como problemas que se está considerando: en este ejemplo tenemos cuatro problemas, cuatro casillas. 4. Se escriben los problemas identificados en el mismo orden sobre las filas y las columnas: Problema 1, Problema 2, Problema 3 y Problema 4 (ver ejemplo). 5. Se pide a los participantes que comparen, por pares, todos los problemas (1 y 2, 1 y 3, 1 y 4; 2 y 3, 2 y 4; 3 y 4) y definan cuál de los dos es más importante o cuál de los dos debería ser resuelto más rápidamente. Se da un espacio para la discusión y se busca el consenso para señalar uno entre los dos, con el número correspondiente, en la casilla de cruce (ver el ejemplo). Al final se tendrá la mitad de la matriz llena, como se muestra abajo. 6. Se comparan las matrices de los grupos y se elige el problema de mayor frecuencia, teniendo en cuenta todas las casillas de todas las matrices. 7. Se asume el problema más frecuente para continuar con los siguientes ejercicios. Por ejemplo, con un árbol de problemas. 																												
<table border="1" data-bbox="428 1430 1195 1755"> <thead> <tr> <th data-bbox="428 1430 574 1493"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> Columna Línea </div> </th> <th data-bbox="574 1430 729 1493">Problema 1</th> <th data-bbox="729 1430 883 1493">Problema 2</th> <th data-bbox="883 1430 1037 1493">Problema 3</th> <th data-bbox="1037 1430 1195 1493">Problema 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="428 1493 574 1556">Problema 1</td> <td data-bbox="574 1493 729 1556" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="729 1493 883 1556" style="text-align: center;">1</td> <td data-bbox="883 1493 1037 1556" style="text-align: center;">1</td> <td data-bbox="1037 1493 1195 1556" style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="428 1556 574 1619">Problema 2</td> <td data-bbox="574 1556 729 1619" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="729 1556 883 1619" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="883 1556 1037 1619" style="text-align: center;">3</td> <td data-bbox="1037 1556 1195 1619" style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="428 1619 574 1682">Problema 3</td> <td data-bbox="574 1619 729 1682" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="729 1619 883 1682" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="883 1619 1037 1682" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="1037 1619 1195 1682" style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="428 1682 574 1745">Problema 4</td> <td data-bbox="574 1682 729 1745" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="729 1682 883 1745" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="883 1682 1037 1745" style="text-align: center;">/ / / / /</td> <td data-bbox="1037 1682 1195 1745" style="text-align: center;">/ / / / /</td> </tr> </tbody> </table>				<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> Columna Línea </div>	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4	Problema 1	/ / / / /	1	1	4	Problema 2	/ / / / /	/ / / / /	3	4	Problema 3	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /	4	Problema 4	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /
<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> Columna Línea </div>	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4																								
Problema 1	/ / / / /	1	1	4																								
Problema 2	/ / / / /	/ / / / /	3	4																								
Problema 3	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /	4																								
Problema 4	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /	/ / / / /																								

Anexo 10

Ejercicio De la simulación a la realidad

En este ejercicio se trabaja con el equipo real y completo de la organización. El equipo tendrá un objetivo general por lograr, y cada miembro del equipo tendrá objetivos individuales. El ejercicio se cumple en siete etapas y se le dará un total de 50 minutos para completar las etapas del 1 al 6.

Etapa 1: *Seleccionar un problema real de trabajo de su organización para analizarlo y proponer por cada miembro del equipo 2 ideas innovadoras pero que sean aplicables para resolver el problema planteado. Tendrá 15 minutos para desarrollar las ideas.*

Etapa 2: *Cuando el equipo haya completado la actividad, a cada uno se le dan dos minutos para presentar las dos ideas. Estas ideas serán evaluadas y se seleccionará la mejor idea en base a:*

- Que sea aplicables y costeables.*
- Que sea interesantes, innovadoras e inusuales.*
- Que tenga una buena oportunidad de hacer la diferencia si se lleva a cabo.*

Etapa 3: *Además de la actividad del equipo, cada miembro del mismo es asignado para representar tres roles como miembro del equipo durante la discusión. (Considerar la lista de roles que fue definida en el ejercicio anterior). Los miembros del equipo pueden seleccionar los roles que desean representar o un instructor puede asignarlos. Un propósito de esta actividad individual es dar a los miembros del equipo práctica mediante el juego, ya sean los roles para facilitación de actividades o los roles para construcción de relaciones en un entorno de equipo, de manera que usted pueda tomar estas actividades con seriedad. Sin embargo, recuerde que tiene sólo 15 minutos. Cuando su equipo haya completado la actividad, cada miembro del equipo calificará la eficacia de los demás miembros en cuanto a qué tan bien representaron sus roles y cuánto ayudaron al equipo a cumplir con su actividad. Tendrá cinco minutos para completar las calificaciones.*

Nombre del miembro del equipo	Roles	Calificación de desempeño (1) BAJO – (10) ALTO Retroalimentación de desempeño
1.	Otorgar dirección Exhortar Aplicar	
2.	Buscar información Proporcionar información	

	<i>Desarrollar</i>	
3.	<i>Vigilar Prueba de realidad Resumir</i>	
4.	<i>Analizar el proceso Apoyar Confrontar</i>	
5.	<i>Armonizar Relajar la tensión Fortalecer</i>	
6.	<i>Desarrollar Construir consenso Empatía</i>	

Etapa 4: Cada miembro del equipo utiliza el formato anterior para evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación a cada miembro del equipo. Al completar esta forma, asegúrese de enfocarse en qué tan bien cada persona desempeñó sus roles asignados. Identifique al menos una cosa que haya notado acerca del desempeño de cada miembro del equipo para que pueda proporcionar retroalimentación personal a cada uno. Recuerde que el propósito general de este ejercicio es la práctica al desempeñar roles eficaces en equipos y proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo. Se dan cinco minutos para esta actividad.

Etapa 5: A partir del desempeño del equipo en la solución del problema real de su contexto que se ha presentado y de la imagen que ud tiene de los comportamientos estables del equipo, evalúe las características que aparecen a continuación en:

Bien (B)

Regular (R)

Mal (M)

Ofrezca sugerencias de mejoras para las que otorgue calificación de mal.

- *Resultados del desempeño*

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

- *Propósito y visión específicos compartidos*

Cuanto más específico el propósito puede ocurrir mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para ellos mismos; trabajan por los demás en la búsqueda de un compromiso compartido. El propósito compartido también puede ser el mismo como una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

- *Responsabilidad interna mutua*

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

- *Borrar las distinciones formales*

Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir a la actividad, sin importar los títulos o posiciones anteriores. La participación en el equipo y los roles del equipo son más predominantes que el estatus externo.

- *Roles de trabajo coordinados y compartidos*

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

- *Ineficacia que lleva a eficiencia*

Debido a que los equipos permiten compartir y participar, hay influencia mutua acerca del propósito, y difuminan los límites de los roles, que al inicio pueden ser ineficientes. Conforme el equipo se desarrolla, debido a que han llegado a conocerse entre ellos tan bien y pueden anticipar los movimientos de cada uno, se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan solas.

- *Calidad extraordinariamente alta*

Los equipos producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

- *Creatividad hacia la mejora continua*

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

- *Alta credibilidad y confianza*

Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo.

- *Claridad de las competencias fundamentales*

Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y sus miembros están claros. Las formas en las que estas capacidades se pueden utilizar para llegar a los

objetivos del equipo están bien entendidas. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo reciben baja prioridad.