

**DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES PARA LOS EQUIPOS DE
TRABAJO DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE
ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**



GABRIEL COLPAS CASTILLO

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

Barranquilla, Atlántico

Julio, 2012

 **UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

MAE0024
2012
Ej. 1

1323712

**DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES PARA LOS EQUIPOS DE
TRABAJO DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE
ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**



**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO FINAL PARA OPTAR AL
TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION E INNOVACION**

ASESOR

Ing. RODRIGO NARANJO ARANGO, © Ph.D.

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
Barranquilla, Atlántico**

Julio, 2012

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
EXEQUENTE
INSTITUTO DE POSTGRADO**



DEDICATORIA

A Dios nuestro señor por dame la sabiduría y las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto.

A mi esposa pilar fundamental para el desarrollo de este proyecto por su apoyo y palabras de aliento para no desvanecer en las dificultades que se presentaron.

A mi hijo Gabriel Alexander quien con su presencia genera mi mayor motivación para salir adelante y cumplir mis metas.

A mis padres quienes estuvieron muy pendientes durante el desarrollo y finalización de este proyecto; con sus oraciones y palabras de estímulo lograron llenarme de energía y positivismo para el éxito de este proyecto.

“Señor Dios padre celestial conviérteme en un instrumento de sabiduría y enseñanza para transmitir mis conocimientos a todo aquel que me rodea.”

Gabriel Colpas Castillo.

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de este proyecto participaron varias personas quienes con sus consejos y conocimientos contribuyeron a que este proyecto fuese una realidad. Por eso quiero aprovechar estas líneas para agradecerles su colaboración.

Gracias a mi asesor Ing. Rodrigo Naranjo Arango quien con su sabiduría y personalidad, supo guiarme durante este proceso. En el transcurrir de esta investigación, en cada uno de los informes entregados y en los diálogos que sostuve con el Ingeniero Naranjo, comprendí, que de los errores se aprende y se llega a la excelencia y a la calidad, siempre y cuando no se vuelvan a cometer.

Gracias a mis compañeras Gloria Lastre y Gladys Gaviria quienes aportaron sus conocimientos y estímulos para el diseño del proyecto.

Gracias a Rafael García Jiménez quien sin ninguna condición puso a mis disposición toda su sabiduría y empeño para la finalización de este proyecto de grado.

Finalmente a cada uno de los compañeros de alguna u otra manera colocaron su granito de arena para el desarrollo de este proyecto.

A todos mil y mil gracias. Que Dios los Bendiga.

RESUMEN

Los equipos de trabajo a nivel empresarial han brindado muchos beneficios en el entorno organizacional y personal. Estos equipos pueden ser Formales e Informales; los primeros se conforman para buscar un objetivo en común, tienen las tareas definidas y suplen las necesidades de la empresa, en cambio los equipos informales se conforman de manera espontanea, sin ninguna planificación. En general las funciones de los equipos de trabajo que más se destacan son:

- Organizar y distribuir las actividades.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Aumentar el nivel de compromiso de los empleados.
- Recoger, procesar y difundir la información.

Los equipos de trabajo se miden por su eficacia en el momento de actuar, por eso es importante el clima laboral y el compromiso para cumplir los objetivos. Por lo anterior, se evidencia una gran importancia de llevar a cabo un estudio sobre este estilo de trabajo que muestra las ventajas que generan

en las compañías un estilo de equipo llamado "**Equipos de Trabajo Autodirigidos**", conocidos también como: **ETAD**. En resumen, no es más que un grupo de empleados altamente capacitados, con algunas características especiales, como liderazgo y compromiso, que los convierten en unos equipos autosuficientes en su accionar.

Se pretende con esta investigación no sólo estudiar el comportamiento de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar y detectar sus virtudes y dificultades, sino que además se pretende diseñar unas estrategias que ayuden a fortalecer estos equipos de trabajo transformándolo en Equipos de Trabajo Autodirigidos. Para ello se aplicó el método deductivo que permitió un estudio de análisis de resultados y el diseño de estrategias adecuadas.

Esta investigación muestra el porqué del éxito de los Equipos de Trabajo Autodirigidos –ETAD– en las grandes empresas, el grado de satisfacción que genera en las personas que hacen parte de esta clase de equipos de trabajo y lo que impacta en los niveles de productividad y satisfacción ante los clientes de dichas organizaciones. Lo que sería de gran beneficio no sólo al programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar sino también a la misma Institución de Educación Superior.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCION	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 MARCO TEORICO	24
4.1.1 Diferencias entre Grupo de Trabajo y el Equipo de Trabajo.....	25
4.1.2 Equipos de Trabajo.....	27
4.1.3 ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar un equipo?.....	30
4.1.4 ¿Qué retos presenta a la administración la formación de jugadores de equipo?.....	31
4.1.5 Tipos de equipos de trabajo.....	33
4.1.6 Equipo de Alto Rendimiento.....	43
4.1.7 Equipos Autodirigidos.....	47
4.1.8 Origen de los Equipos Autodirigidos.....	47
4.1.9 Ventajas de los equipos Autodirigidos.....	52

4.1.10 Condiciones necesarias para un equipo autodirigido.....	52
4.1.11 Conductas necesarias para el éxito del equipo.....	54
4.1.12 Características de los equipos Autodirigidos.....	59
4.1.13 Funciones principales de los equipos autodirigidos.....	61
4.1.14 Habilidades de los equipos Autodirigidos.....	62
4.1.15 Funcionamiento de un equipo autodirigido.....	63
4.1.16 Aplicaciones de la atribución de facultades.....	65
4.1.17 Caso SEMCO.....	66
4.1.18 Organización.....	75
4.1.19 Proceso de Organización.....	76
4.1.19.1 División del trabajo.....	76
4.1.19.2 Identificación de las unidades de trabajo.....	77
4.1.19.3 Definición de las Responsabilidades.....	77
4.1.19.4 Autoridad.....	78
4.1.19.5 Jerarquía.....	79
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	82
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	82
5.2 METODO DE INVESTIGACION.....	82
5.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	83
5.3.1 Tipo de muestreo.....	83
5.3.2 Muestra.....	83
5.4 FUENTE DE INFORMACION.....	84
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	84
5.5.1 Instrumentos de recolección de información.....	85

5.5.2 Aspectos éticos.....	85
5.5.3 Criterios de inclusión.....	86
5.5.4 Plan de procesamientos de la información.....	86
5.5.5 Análisis de la información.	86
6. ANALISIS DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS	87
6.1 RECOLECCIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	87
6.1.1 Cuestionario.	87
6.1.1.1 Objetivo del cuestionario.	88
6.1.1.2 Variables del cuestionario.....	88
6.1.1.3 Validez y Confiabilidad del cuestionario.	88
6.1.2 Tabulación, ordenamiento y procesamiento de información.....	89
6.1.2.1 Tablas de datos.....	89
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS	90
6.2.1 Análisis Tabla No.1: Objetivos.	90
6.2.2 Análisis Tabla 2: Participación en el Equipo de Trabajo.....	92
6.2.3 Análisis tabla 3: comunicación en el equipo trabajo.....	93
6.2.4. Análisis tabla 4: clima laboral.....	96
6.2.5. Análisis tabla 5: conducción de un equipo de trabajo.	100
6.2.6. Análisis tabla 6: toma decisiones.	103
6.2.7. Análisis tabla 7: autoevaluación.....	105
6.2.8 análisis multivariado.....	107
6.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	112
6.4 INFORME DE INVESTIGACIÓN	115
7. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	119

7.1 INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS	122
7.2. METAS	127
7.3 OBJETIVOS	128
7.3 LIDERAZGO	128
7.4 COMUNICACIONES.....	129
7.5 TRABAJO EN EQUIPO	129
7.6 MATRIZ PROGRESIVA DE ESTRATEGIA	130
7.7 DETERMINACION DE LAS DIMENSIONES REQUERIDAS PARA LOS LÍDERES Y LOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS.	131
7.8 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SEGÚN LAS DIMENSIONES	132
8. MODELO PROPUESTO	134
8.1 RESULTADOS DEL PROCESO	136
8.2 APORTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN EL PROCESO ADMINISTRADO.....	137
8.3 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE ENFERMERIA	140
8.3.1 Estrategias para selección del recurso humano.....	140
8.3.2 Estrategias implicar al empleado en el trabajo en equipo.....	141
8.3.3 Estrategias para la capacitacion y desarrollo del equipo de trabajo	142
8.3.4 Estrategias para el desarrollo participativo.....	143
9. CONCLUSIONES	145
10. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA.....	150

INTRODUCCION

Recientemente las organizaciones han observado que sus activos físicos y financieros no poseen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Ellas plantean que son los activos intangibles los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

Pero ¿a qué se refieren cuando se habla de activos intangibles? Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable.

También cabe señalar que son activos intangibles las capacidades económicas que se crean en la organización. Generalmente, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, en las empresas se desarrollan más los procesos que las capacidades o rutinas organizativas.

En síntesis, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza. "Una organización

Según Blanchard (2003), un equipo autodirigido es un grupo de empleados responsables de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final; no se sabe quién es el líder y todos comparten por igual las responsabilidades. Él lo resalta de la siguiente manera: "El liderazgo del equipo puede rotar, pero el equipo decide cómo".

En definitiva, en el programa de Enfermería se trabaja bajo el esquema tradicional de equipos de trabajo que poseen unos lineamientos dirigidos por un líder quien actúa como el coordinador del proceso de desarrollo de las actividades para llegar al logro de los objetivos. De igual manera, este trabajo investigativo realiza un análisis del comportamiento y procedimiento de estos equipos de trabajo y propone unas estrategias para la formación de equipos Autodirigidos.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Mark Kelly (1994) un "Grupo Auto Dirigido es un conjunto de trabajadores que posee un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas y que, esencialmente, se maneja a sí mismo. Se basa en la idea de que las personas que llevan a cabo el trabajo son expertas en dichas labores y que la mejor manera de dirigirlos es darles el poder para que tomen las riendas de su propio destino".

Por otro lado Alfredo Ángel (2009), afirma que un "Equipo de Trabajo Auto dirigido (ETAD) es un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que están comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables".

En consecuencia para establecer las plataformas organizacionales en una empresa, en este caso, del sector educativo se requiere de una previa organización desde los Equipos Autodirigidos los cuales hacen parte de una jerarquía de autoridad.

Al respecto, Reyes Ponce (2000) afirma que la planeación consiste en "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Por ello, el proceso de planeación según Antonio Amaru (2009), es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; la cual es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones, siendo las decisiones un proceso que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica.

Otro aspecto a tener en cuenta en los equipos autodirigidos es la organización, definida por Amaru Antonio (2009), como "la organización en una empresa es de vital importancia desde los equipos autodirigidos, esta etapa consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a la persona, las principales etapas en dicho proceso son: analizar los objetivos y el trabajo a realizar, dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más

apropiados para alcanzar los objetivos, definir las responsabilidades de la realización de trabajo y definir los niveles de autoridad y diseñar la estructura organizacional”.

Una vez revisado los conceptos anteriores, analizamos la organización de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar, el cual está conformados en la actualidad por 106 profesionales de las Ciencias de la Salud, entre los cuales se cuentan con: Médicos, Enfermeros, Bacteriólogos, Odontólogos entre otros¹. Este grupo interdisciplinario se convierte en una fortaleza dentro del recurso humano para la formación de un profesional de Enfermería Integral. Sin embargo, en el área administrativa se han identificado algunas dificultades en el componente organizacional, que la convierte en una debilidad dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje realizadas por el docente.

La dificultad radica en que no se realiza una previa planificación al iniciar cada semestre académico, y en el seguimiento o control de esta planeación que debe realizarse durante todo el periodo académico.

Desde el punto de vista administrativos las actividades académicas deben de ser planificadas antes del ingreso de los estudiantes, por lo menos

¹ Recurso Humano de la Universidad Simón Bolívar, Año 2011.

un mes antes. Esto debe estar consignado en la organización del programa con la finalidad de dar respuesta al cumplimiento curricular y desarrollar un seguimiento de control a la planeación. Con una correcta planeación operativa los docentes puedan desarrollar sus actividades, emergido en el micro currículo, de tal forma que se vea reflejada en un buen proceso de enseñanza y aprendizaje, mejorando así la calidad académica.

Por otro lado, este proceso organizativo que incluye la planeación operativa en el programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar, no presenta un control adecuado de las actividades desarrolladas por su equipo de trabajo, lo que facilita la desorganización de los procesos académicos que aquejan tanto a docentes como a estudiantes en el proceso de cumplimiento y organización del desarrollo curricular.

Por lo anterior, la presente investigación se propone realizar un análisis de los equipos de trabajo del programa y proponer estrategias para el empleo de equipos autoguidados que generen una mejor organización en el área administrativa del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar, por consiguiente planteamos los siguientes interrogantes.

¿Cómo describir la operación de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar?

¿Cómo Identificar las dificultades que presentan los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar?

Las respuestas a los anteriores interrogantes podrían ser la base que permita iniciar el camino para dar respuesta definitiva a la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles serían las estrategias para el mejoramiento del equipo de trabajo administrativo que funciona en el programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento del equipo de trabajo administrativo que funciona en el programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los equipos de trabajo del área administrativa del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar con el fin de hacer recomendaciones para mejorar su operatividad.
- Identificar las dificultades que presentan los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

- Diseñar estrategias que permitan posteriormente operacionalizar las funciones de los equipos de trabajo en el programa de enfermería de la universidad simón bolívar

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza para fortalecer las funciones de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla, que le permita desarrollar sus tareas de manera eficiente y eficaz, y que sus resultados estén alineados al cumplimiento de los objetivos trazados por las directivas de dicha Institución. Estos objetivos, son el punto de partida en que los directores de los programas académicos de la Universidad plantean sus propios objetivos y actividades a desarrollar en la planeación operativa de la unidad académica que ellos lideran, por lo que obliga que exista una organización de talentos humanos que les permita lograr estos objetivos.

Es por ello, que el personal asignado para llevar a cabo dichas tareas o actividades deben estar conformado por profesionales cualificados según las especialidades de sus funciones para que mantengan un buen clima organizacional al interior de las unidades académicas y por ende en la misma Universidad. Los integrantes del equipo de trabajo deben ser seleccionados por su capacidad profesional y sentido de pertinencia, con suficiente libertad para opinar y proponer nuevas estrategias o tareas para el mejoramiento de

la planeación administrativa del programa de enfermería de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla.

Por lo anterior, es necesario que exista una organización de equipos que funcionen a la par con los procesos institucionales. Ello presupone una forma de estructura organizativa, cualitativamente superior a los patrones tradicionales que permite la solución de problemas de manera rápida y autónoma y donde se promueve una nueva forma en la gestión del conocimiento más asociado al Coaching², igualmente promueve el desarrollo individual de cada miembro del equipo.

En conclusión se considera que haciendo una transición hacia otro estilo de equipos de trabajo, en donde exista más compromiso, sentido de pertenencia y personal altamente capacitado, se podría obtener un mejor desempeño del área administrativa del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar. Por lo que se espera también que esta investigación contribuya a mejorar los procesos administrativos de dicho programa académico desde la planeación y organización, utilizando otros modelos de equipos, para cualificar las estrategias organizacionales del programa.

² **Coaching:** Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

Según los principios de la administración moderna en las organizaciones empresariales las unidades de mando un superior es el que las ordenes a todos los empleados, así como la unidad de dirección debe ser liderada por un solo jefe que planifique las actividades a desarrollar. En síntesis, la unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección; ninguna deriva de la otra.

Actualmente la administración debe replantear el concepto administrativo tradicional. No debe supeditarse al liderazgo autocrático, ser más participativo; tener en cuenta que en la actualidad se debe ser más un estratega dinámico, innovador, comunicador y preocuparse por conformar un buen equipo de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, para lograr una relación consistente entre gerencia y empleados se requiere una verdadera integración de equipo de

trabajo, de un personal altamente capacitado, motivado, identificado con la organización esta no sería efectiva si no se logra motivar plenamente a sus miembros para utilizar, coordinar y dirigir con éxito sus esfuerzos para lograr una interacción afectiva en todos los niveles de la organización y una influencia mutua para establecer metas, objetivos, planes y cursos de acción.

Antes de entrar en detalle se debe primero diferenciar entre el concepto de grupo y el de equipo de trabajo, el cual se evidencia a continuación:

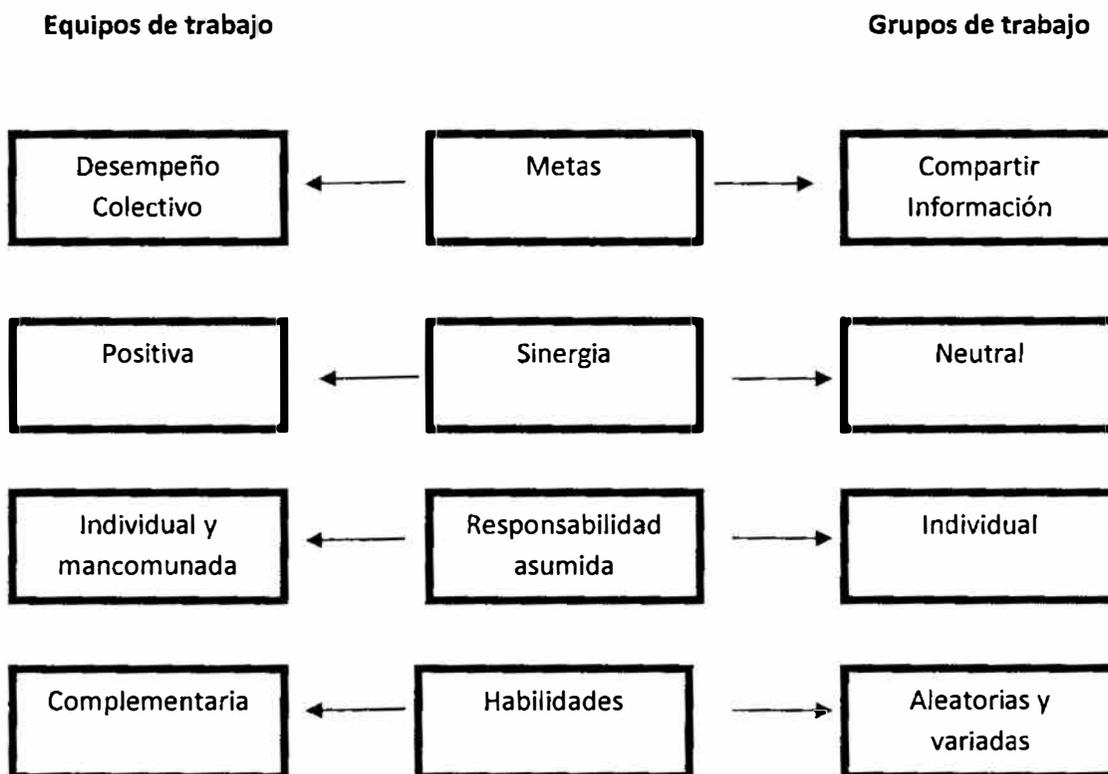
4.1.1 Diferencias entre Grupo de Trabajo y el Equipo de Trabajo.

Según Stephen Robbins (1999), el grupo consta de dos o más personas que se reúnen para alcanzar ciertos objetivos. Un grupo de trabajo interactúa primordialmente con el propósito de compartir información y de tomar decisiones que servirán para que cada uno de los miembros se desempeñe en su ámbito de responsabilidad. Los grupos de trabajo no necesitan participar en una tarea colectiva que requiera un esfuerzo mancomunado, ni tienen la posibilidad de hacerlo. En consecuencia, su desempeño tan sólo representa la suma de las aportaciones individuales de los miembros del grupo. No existe una sinergia positiva que produzca un

grado de desempeño general mayor al que resulta de la suma de las aportaciones.

Por otra parte, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado. "Los esfuerzos individuales producen un grado de desempeño superior al que produce la suma de esas aportaciones individuales" (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999).

Figura 1. Comparación de los equipos de trabajo y los grupos de trabajo.



Fuente: Tomado de Stephen Robbins (1996). Fundamentos de administración, México: editorial Pearson Educación.

Haciendo un análisis a la figura anterior, podemos notar que la gerencia está buscando una sinergia positiva que permitirá a la organización mejorar sus niveles de desempeño.

4.1.2 Equipos de Trabajo.

Para definir al equipo nos remitimos a Steven L. McShane (2005), quien considera que “un equipo es un grupo de dos o más personas que interactúan y ejercen influencia entre sí, son igualmente responsables del logro de metas comunes asociadas a los objetivos organizacionales y se perciben a sí mismos como una entidad social dentro de la organización”.

Los equipos de trabajo aportan a las empresas beneficios importantes como grupos autodirigidos que proyectan creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad laboral, eliminación de despilfarros, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, fluidas relaciones internas, mayor compromiso y menor rotación de persona y demás que luego se transformarían en mayores utilidades, mayor calidad, mayor competitividad, mayor productividad y mejor satisfacción al cliente (Miskulin, 2008).

Según el autor anteriormente referenciado, hay dos cualidades esenciales que caracterizan el trabajo en equipo: la primera se centra en la

posibilidad de coordinar acciones, de alcanzar metas que serían imposibles en forma individual. La segunda es la capacidad diferencial de los grupos para abordar los mismos fenómenos desde diferentes enfoques y descubrir nuevas posibilidades para actuar.

Por otro lado según Robbins S (1999), en su libro "Comportamiento Organizacional" dice que; existen algunos conceptos que hablan de Equipos como solución de problemas, los cuales están conformados de cinco a doce integrantes que dedican algunas horas a la semana para compartir ideas y proponer sugerencias para mejorar los métodos y procesos de trabajo, discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral.

Un ejemplo claro de este tipo de equipos son los círculos de calidad. Son grupos de ocho a diez empleados y supervisores que con un área de responsabilidad compartida y que se reúnen regularmente para tratar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones preventivas (Robbins S, 1999).

En cuanto al concepto de Equipos multidisciplinarios, afirma que son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar pertenecientes a diferentes áreas de trabajo que se reúnen para cumplir una tarea. Dentro de este tipo de equipos encontramos *las fuerzas de trabajo* que

son equipos multidisciplinarios temporales y los *comités* compuestos por personal de todos los departamentos.

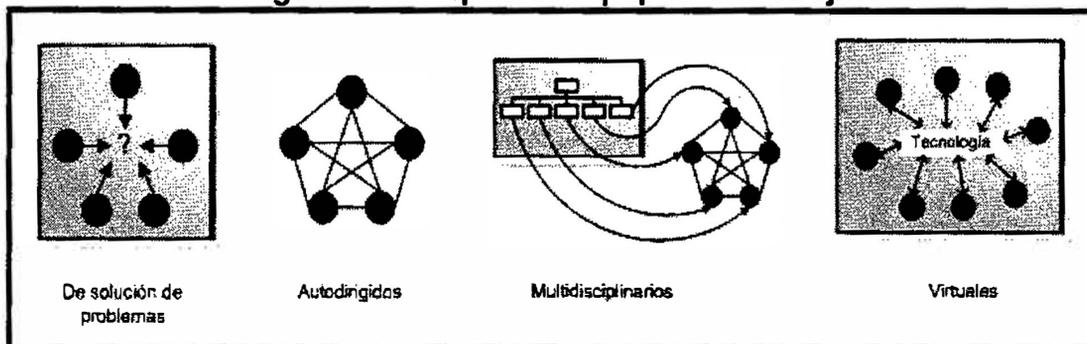
Estos equipos multidisciplinarios son un medio eficiente que permite a los empleados de una organización intercambiar información, plantear nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos complejos. Son equipos difíciles de manejar ya que en sus etapas iniciales de desarrollo se consume mucho tiempo para que los integrantes aprendan a trabajar con la diversidad y la complejidad de contar con diversas experiencias y perspectivas (Robbins S., 1999).

En lo que se respecta los Equipos virtuales, el autor afirma, que a diferencia de los tres tipos de equipos arriba mencionados, los equipos virtuales usan la tecnología para unir a sus miembros físicamente dispersos con el fin de lograr sus objetivos; permiten a las personas colaborar en la red usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico sin importar la distancia que los separa.

Estos equipos, al igual que los anteriores, pueden intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, incluir miembros de la misma organización o conectarlos con miembros de otras organizaciones

como proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días o formarse de manera permanente (Robbins, 2004).

Figura N° 2: Tipos de equipos de trabajo.



Fuente: Tomado de Stephen P. Robbins (2004). Comportamiento Organizacional. 8a Edición, México: Pearson Educación, p. 259.

4.1.3 ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar un equipo?

Para el autor Robbins, el desarrollo de un equipo es un proceso dinámico. Casi todos los equipos están siempre en un estado de cambio constante. Sin embargo, a pesar de que los equipos probablemente nunca encuentren la estabilidad, la evolución de casi todos se sujeta a un patrón general. Las cinco etapas del desarrollo de un equipo, que presentamos son: formación, tempestuosa, normar, cumplir y clausurar.

Formación. Primera etapa del desarrollo de un equipo de trabajo, que se caracteriza por la incertidumbre en cuanto a su propósito, estructura y liderazgo.

Tormentosa. Segunda etapa del desarrollo de un equipo de trabajo, la cual se caracteriza por los conflictos al interior del grupo.

Normar. Tercera etapa del desarrollo de un equipo de trabajo, cuando se desarrollan relaciones estrechas y los miembros empiezan a tener cierta cohesión.

Cumplir. Cuarta etapa del desarrollo de un equipo de trabajo, cuando la estructura está funcionando plenamente y los miembros del equipo la aceptan.

Clausurar. Quinta y última etapa del desarrollo de un equipo temporal de trabajo, cuando el equipo se prepara para la dispersión (Robbins & Coulter, Administración , 1996).

4.1.4 ¿Qué retos presenta a la administración la formación de jugadores de equipo?

Los puntos planteados pretenden dramatizar el hecho de que un gran obstáculo para los equipos de trabajo es la oposición individual que podrían encontrar. El éxito de los empleados, cuando forman parte de un equipo, deja de estar definido en términos del desempeño individual. En cambio, el éxito

está en función del grado de desempeño del equipo en conjunto. Las personas, para poder funcionar bien como miembros de un equipo, deben ser capaces de comunicarse franca y sinceramente entre sí, confrontar las diferencias y resolver los conflictos, así como sacrificar la preeminencia de las metas personales en aras del bien del equipo. En el caso de muchos empleados, se trata de tareas difíciles, en ocasiones incluso imposibles.

El reto de formar a jugadores de equipo crece incluso más cuando la cultura nacional es sumamente individualista y los equipos son introducidos en una organización bien establecida, que históricamente ha valorado los logros individuales. Esto describiría, por ejemplo, el entorno que afrontaron los administradores de AT&T, Ford, Motorola y otras compañías estadounidenses grandes. Estas empresas prosperaron gracias a que contrataron y premiaron a las estrellas de la compañía y alentaron un clima laboral competitivo que propiciaba los logros y el reconocimiento individuales, parecido al que encontró Seph Barnard en Tape Resources. Los empleados que están en este tipo de organizaciones, ante un cambio repentino que ahora concederá importancia al trabajo en equipo, podrían sufrir un choque cultural.

Por otra parte, la gerencia no afronta un reto tan grande cuando introduce los equipos en lugares donde los empleados tienen fuertes valores

colectivistas, como en Japón o México. El reto de formar equipos también será menor en las organizaciones nuevas que, desde el principio, estructuran el trabajo de forma que emplea a los equipos. Por ejemplo, Saturn Corporation es una organización estadounidense, propiedad de General Motors. Sin embargo, la compañía fue diseñada, desde el principio, en torno a los equipos. Todo el personal de Saturn fue contratado en el entendido de que trabajaría en equipos, y un requisito para su contratación fue que debían tener/capacidad para ser buenos jugadores de equipo (Robbins & Coulter, Administración , 1996).

4.1.5 Tipos de equipos de trabajo.

De acuerdo al autor Stephen Robbins, los equipos también se puede clasificar de acuerdo a sus objetivos. Las cuatro formas más frecuentes en las organizaciones son los equipos funcionales, los equipos para resolver problemas, los equipos auto administrados y los equipos inter funcionales.

- ✓ **Equipos funcionales:** Equipo de trabajo compuesto por un gerente y los empleados de su unidad, los cuales participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o para resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional en particular.

- ✓ **Equipo para resolver problemas:** Hace 20 años, los equipos apenas estaban empezando a adquirir popularidad y adaptaban formas asombrosamente parecidas. Estos equipos normalmente estaban integrados por entre cinco y 12 empleados, contratados por hora y pertenecientes al mismo departamento, los cuales se reúnen unas cuantas horas a la semana para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno laboral.¹⁶ Estos equipos se llaman equipos para resolver problemas.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Algunas de las aplicaciones más frecuentes de los equipos para resolver problemas que vimos en la década de 1980 fueron los círculos de calidad; es decir, equipos de entre ocho y diez empleados y supervisores que comparten un campo de responsabilidad.

Éstos se reúnen con regularidad para discutir problemas acerca de la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Asumen su responsabilidad tocante a la solución de los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Sin embargo, es raro que estos equipos

cuenten con autoridad para implementar, unilateralmente, cualquiera de sus sugerencias. En cambio, presentan su recomendación a la gerencia y ésta por lo general toma la decisión de implementar las soluciones recomendadas o no.

Honda Motor Company detectó que los costos de producción del Civil de Honda iban en aumento y armó un círculo de calidad para que investigara los motivos de dichos aumentos, así como para que presentara recomendaciones que permitieran fabricar el auto de modo más barato. Después de 18 meses de trabajo, el equipo presentó algunas recomendaciones que, una vez implementadas, bajaron el precio del Civil más de 3%.

- ✓ **Equipo Auto Administrado:** Otro tipo de equipo que están usando con frecuencia las organizaciones es el equipo auto administrado o de autogestión. Un equipo de trabajo auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es el responsable de un proceso de trabajo completo, o de un segmento de éste, el cual entrega un producto o servicio a un cliente externo o interno. Por lo general, este tipo de equipo controla el ritmo de su trabajo, determina las asignaciones laborales, dice cuándo tomar los descansos e inspecciona su

propio trabajo. Los equipos de trabajo totalmente auto administrado incluso seleccionan a sus miembros y evalúan su rendimiento entre ellos mismos.

En vista de lo anterior, los puestos de supervisión pierden importancia e inclusivas investigaciones nos ofrecen cierta información en cuanto a las características fundamentales de los equipos de trabajo que tienen un alto rendimiento.

Los equipos de trabajo de alto rendimiento entienden con claridad la meta, pero también piensan que ésta entraña un resultado importante, o que vale la pena. Es más, la importancia de estas metas hace que las personas distraigan su energía de los intereses personales para dirigirla a las metas del equipo. En los equipos de trabajo de alto rendimiento, los miembros están comprometidos con las metas de éste, saben lo que se espera de ellos y entienden cómo trabajarán juntos para alcanzarlas.

- ✓ **Equipos eficaces:** Los equipos eficaces están integrados por personas competentes, las cuales poseen las habilidades técnicas pertinentes y las capacidades para alcanzar las metas deseadas,

así como con las características personales necesarias para alcanzar la excelencia, además de trabajar bien con otros.

Estas mismas personas también son capaces de readaptar sus habilidades laborales —con una metamorfosis del trabajo— para ceñirse a las necesidades del equipo. Es importante no olvidar las características personales, pues no todas las personas que son competentes técnicamente tienen habilidades para trabajar bien en equipo. Los miembros de los equipos de alto rendimiento poseen tanto habilidades técnicas, como para las relaciones interpersonales.

Los equipos eficaces se caracterizan porque la confianza recíproca entre sus miembros es mucha. Es decir, los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de los demás. Sin embargo, como usted seguramente sabe por sus relaciones personales, la confianza es frágil.

Los miembros de un equipo eficaz exhiben una lealtad fuerte y dedicación al equipo. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para que su equipo tenga éxito. Esta lealtad y dedicación significan un compromiso unido. Algunos estudios de equipos que

han tenido éxito arrojan que los miembros se identificaban con sus equipos.

Los miembros se redefinen para incluir la pertenencia al equipo como un aspecto importante del yo. Así pues, el compromiso unido se caracteriza por una gran dedicación a las metas del equipo, así como por una gran disposición a invertir cantidades extraordinarias de energía para alcanzarlas. Podrían quedar eliminados. Por ejemplo, en L-S Electro galvanizan Company, de Cleveland, Ohio, toda la planta está manejada por equipos auto administrados. Estos se encargan de hacer sus contrataciones y calendarios de trabajo, rotan las labores según su criterio, establecen las metas de producción, fijan los rangos salariales de acuerdo con las habilidades y despiden a sus compañeros de trabajo cuando es necesario.²⁰ Xerox, General Motors, Coors Brewing, Tokio String Quartet, U.S. Navy Seáis, Stanady-ne Auto motive Corporación, el Hospital General de Massachusetts, Hewlett-Packard y Textron son sólo algunas organizaciones entre las muchas que han instituido equipos de trabajo auto administrados.

Cuando los trabajos son diseñados en torno a las personas, entonces las descripciones del puesto, las reglas y los

procedimientos y otros tipos de documentos formales, dejan en claro las funciones de los empleados. Por otra parte, los equipos eficaces tienden a ser flexibles, así como a hacer ajustes constantemente, y por ello los miembros del equipo deben poseer buenas habilidades de negociación. Debido a que los problemas y las relaciones en los equipos van cambiando con regularidad, los miembros deben ser capaces de confrontar y conciliar las diferencias.

Los líderes eficaces pueden hacer que un equipo les siga en las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Los líderes contribuyen a aclarar las metas. Demuestran que, cuando se supera la inercia, es posible cambiar. Además, aumentan la confianza que los miembros del equipo tienen en sí mismos porque les ayudan a desarrollar plenamente su potencial. Los mejores líderes no siempre son mandones y controladores. Cada vez hay más líderes de equipos eficaces que están adoptando el rol de capacitadores y facilitadores. Ayudan a guiar al equipo y lo apoyan, pero no lo controlan.

Esta descripción evidentemente es aplicable a los equipos auto administrados, pero también se ha ido aplicando cada vez con

mayor frecuencia a los equipos para resolver problemas, así como a los inter funcionales, en cuyo caso los miembros gozan de muchas facultades. En el caso de algunos gerentes tradicionales, el hecho de pasar de su rol de jefe al de facilitador —de girar órdenes a perspectiva de un gerente—.

La última condición para lograr un equipo eficaz es un clima de apoyo. En el aspecto interno, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo cual incluye una capacitación adecuada, un sistema de medición entendible que permita a los miembros del equipo evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y premie las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos que brinde apoyo.

La infraestructura debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que desembocan en un desempeño de alto nivel. En el aspecto externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos que necesite para realizar su trabajo.

- ✓ **Equipos interfuncionales.** El equipo inter funcional de trabajo, está compuesto por empleados que tienen, más o menos, el mismo nivel jerárquico, pero que provienen de distintos campos de

trabajo en la organización, a los cuales se les reúne para que realicen una tarea concreta.

Muchas compañías llevan años con los equipos inter funcionales. Por ejemplo, en la década de 1960, IBM creó un enorme equipo, compuesto por empleados de todos los departamentos de la compañía, el cual desarrolló el exitoso Sistema. No obstante, la verdadera popularidad de los equipos inter funcionales de trabajo llegó a finales de la década de 1980. Todos los grandes fabricantes de autos —inclusive Toyota, DaimlerChrysler, Nissan, General Motors, Ford, Honda y BMW— han recurrido a esta forma de equipo para coordinar proyectos complejos.

Por ejemplo, DaimlerChrysler ha usado los equipos inter funcionales para colocar en el mercado modelos tan populares como el subcompacto Neón, la camioneta RAM y de deportivo Bíper. Además, gracias a los equipos inter funcionales, DaimlerChrysler está acercándose más a Toyota, líder de la industria, tanto en términos del tiempo requerido para armar un auto, como de calidad.

Los equipos inter funcionales también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la organización puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar tareas complejas. No obstante, los equipos inter funcionales pueden ser difíciles de administrar. Las primeras etapas del desarrollo (por ejemplo, tormentoso) muchas veces requieren mucho tiempo para que los miembros puedan aprender a trabajar en medio de la diversidad y la complejidad. Sin embargo, podemos hacer que las dificultades derivadas de la diversidad se conviertan en una ventaja.

Uno de los postulados de ese proceso era que los grupos ofrecían una información más completa y que eran más creativos que los individuos. La diversidad de un equipo de trabajo ayuda a encontrar soluciones creativas y únicas. Es más, la falta de una perspectiva común, que suele ser producto de la diversidad, normalmente significa que los miembros del equipo pasarán más tiempo discutiendo los asuntos relevantes y, por ello, la posibilidad de que opten por una solución inconveniente disminuye sensiblemente.

No obstante, recuerde que todo lo que la diversidad aporta a los equipos seguramente irá disminuyendo con el transcurso del tiempo.

A medida que los miembros de un equipo se vayan familiarizando unos con otros, irán formando un grupo más unido, pero esta menor diversidad tiene un aspecto positivo, es decir, producirá un equipo más compacto. La confianza y el trabajo de equipo sólo se consiguen con el paso del tiempo (Robbins & Coulter, Administracion , 1996).

4.1.6 Equipo de Alto Rendimiento.

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 (Leavit, 2000).

¿Qué roles desempeñan los miembros de un equipo de alto rendimiento? Los equipos de trabajo de alto rendimiento adecúan cuidadosamente a las personas con distintas funciones. Una serie de investigaciones han identificado nueve roles que, con frecuencia, desempeñan los miembros de un equipo de trabajo: creador-innovador, explorador-promotor, asesor-formador, impulsor-organizador, cerrador-productor, controlador-inspector, conservador-mantenedor, informador-consejero.

Repasemos brevemente cada uno de los roles que se desempeñan en un equipo. Los creadores-innovadores suelen ser imaginativos y buenos para iniciar ideas o conceptos. Normalmente son muy independientes y prefieren trabajar a su propio ritmo, a su manera y, con mucha frecuencia, en sus horarios. A los exploradores-promotores les gusta tomar ideas nuevas y defender su causa. Estas personas son buenas para tomar las ideas de los creadores-innovadores y encontrar recursos para promoverlas. No obstante, con frecuencia carecen de la paciencia y el control necesarios para asegurar que las ideas sean seguidas al pie de la letra. Los asesores-formadores son muy analíticos.

Funcionan mejor cuando se les presentan distintas opciones para evaluar y analizar antes de tomar una decisión. A los impulsores-

organizadores les gusta establecer procedimientos de operaciones para convertir las ideas en realidad y hacer las cosas. Establecen metas, arman planes, organizan a las personas y establecen sistemas para garantizar el cumplimiento de las fechas límite. Además, un poco a semejanza de los impulsores-organizadores, los cenadores-productores se preocupan por los resultados, sólo que su rol se concentra en respetar las fechas límite y en asegurarse de que todos los compromisos sean cumplidos. Los cerradores-productores se enorgullecen al ser capaces de entregar una producción regular sujeta a una norma.

Los controladores-inspectores se preocupan mucho por establecer y aplicar reglas y políticas. Son buenos para analizar detalles y asegurarse de que no haya irregularidades. Les gusta comprobar todos los datos y las cifras para asegurarse de que estén completos. Los conservadores mantenedores tienen convicciones muy firmes en cuanto a cómo se deben hacer las cosas. Defienden al equipo y lidian sus batallas ante extraños, pero al mismo tiempo apoyan decididamente a sus compañeros de equipo.

Estas personas dan estabilidad al equipo. Los informadores-asesores son muy buenos para escuchar y no suelen imponer a otros sus puntos de vista. Por lo general son partidarios de obtener más información antes de tomar decisiones. Por lo anterior, desempeñan un rol muy importante para

alentar al equipo a buscar más información antes de tomar decisiones y así evitar que el equipo tome decisiones apresuradas.

El último rol —el de los vínculos— se traslapa con todos los demás, y lo pueden desempeñar cualquiera de los actores de las otras ocho funciones. Los vínculos tratan de entender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Les desagradan los extremos y procuran conseguir la cooperación de todos los miembros del equipo.

Asimismo, reconocen las distintas aportaciones que hacen otros miembros del equipo y procuran integrar las personas y las actividades, no obstante las diferencias que puedan existir.

Casi todos los individuos, cuando se ven obligados, son capaces de desempeñar cualquiera de estos roles. No obstante, casi todo el mundo tiene dos o tres que prefiere. Los gerentes deben entender las fortalezas que cada persona podría aportar al equipo, seleccionar a los miembros con el fin de lograr una mezcla adecuada de fortalezas individuales, y asignar tareas laborales que coincidan con el estilo que prefiere cada uno de los miembros. Al adecuar las preferencias individuales con las funciones o los roles que demanda el equipo, los gerentes aumentan la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen juntos como es debido. Los equipos que no

tienen éxito quizás tengan una cartera desequilibrada de talentos individuales, con demasiada energía invertida en un campo y con muy poca en otras áreas.

4.1.7 Equipos Autodirigidos.

Según Robbins los equipos de trabajo autodirigidos, están formados por diez a quince empleados que realizan actividades altamente relacionadas o interdependientes; ellos asumen muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores, lo cual incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas, llevar un control sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con sus clientes y proveedores.

De igual manera, algunos equipos totalmente autodirigidos seleccionan a sus propios integrantes y evalúan su desempeño. Todo lo mencionado anteriormente da como resultado que los puestos de supervisión cobren menor importancia y quizá hasta pueden ser eliminados (Robbins S., 1999).

4.1.8 Origen de los Equipos Autodirigidos.

El autor Trish Higging, afirma que para conocer los inicios de los equipos autónomos debemos remontarnos al enfoque sociotécnico. Este enfoque fue utilizado en los años cuarenta por los investigadores del Instituto

de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres(Inglaterra), mientras realizaban un estudio sobre de los efectos de la aplicación de nueva tecnología en las minas de carbón. Los investigadores de Tavistock observaron que la introducción de nueva tecnología en las minas de carbón genero un bajo desempeño en el trabajo, contrario al nivel alto que se podía esperar.

Por ello el investigador analizó las causas de este problema y plantearon que las organizaciones necesitan una "optimización conjunta" entre los sistemas sociales y los sistemas técnicos de la unidad de trabajo. En otras palabras, necesitaban introducir la tecnología de una manera que se creara un soporte para equipos de trabajo semiautónomos. Además, el grupo de Tavistock concluyó que los equipos de trabajo deberían ser lo suficientemente autónomos para que pudieran controlar las variaciones principales de su proceso (Trish, 1940).

Por otra parte, en Estados Unidos, empresas como Procter & Gamble comenzaron a desarrollar conceptos de autodirección en los años 1965-1970. Para mediados de la década de los ochenta, las células autodirigidas tomaron fuerza entre las organizaciones de esa nación. Se estima que cerca de dos terceras partes de las empresas medianas y grandes en los Estados

Unidos emplean una estructura basada en Equipos Autodirigido en alguna de sus operaciones (Steven L. McShane, 2005)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y partiendo de lo analizado, la formación de equipos autodirigidos en una empresa genera ventajas competitivas. Se caracterizan por su autonomía en cada una de las tareas realizadas por sus miembros, encontrando el éxito cuando se juntan todos los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos.

Las decisiones que se toman dentro del grupo se realizan en consenso, siempre bajo las normas establecidas por la gerencia de la empresa. Se tiene conocimiento que en compañías muy grandes donde el número de empleados es muy alto, lo más recomendable (escogiendo a los mejores empleados) es conformar equipos autodirigidos, los cuales pueden dar lo mejor de sí para tomar buenas decisiones, especialmente donde se encuentren un mayor número de problemas.

Para pertenecer a uno de estos conjuntos, es necesario entrenar a las personas que lo conforman, en cuanto a sus funciones, derechos y deberes para con el equipo. Una de las grandes ventajas es que se puede contar con la ayuda y el aporte de cada integrante para alcanzar los objetivos de la

empresa. Todos y cada uno de ellos dependen de alguien y la confianza que se les entrega no debe ser defraudada nunca (Belbin, 1984).

Según Ángel, los equipos autodirigido, requieren de 25 miembros con una sólida autodirección, autocontrol y autopercepción de “yo puedo”, para hacerse cargo de uno como persona responsable, de ser líder del propio desempeño y del logro de las metas compartidas (Ángel A, 2009).

De igual modo este autor plantea que el rol tradicional del líder, de quien gerencia, aquel a quien se sigue por credibilidad tiende a desaparecer, porque los ETAD facultan y habilitan el liderazgo personal de cada miembro, con lo cual se rompe la dependencia de alguien en particular, fortaleciéndose tremendamente el concepto de meta compartida y de atención de cada quien a ella. Por ello, suele decirse en los ETAD: “El líder es la meta” (Ángel A., 2009).

Tal como lo ha señalado el investigador venezolano Dr. Oswaldo Romero García, trabajar en equipos es un reto que requiere una predisposición psicológica particular. “Aprender a trabajar en Grupos autodirigido exige de las personas flexibilidad en la construcción de los otros, manejo eficiente del fracaso propio y ajeno, y persistencia inteligente para alcanzar las metas individuales y colectivas.

Este conjunto de disposiciones psicológicas, se manifiesta a través de diversas conductas en la interacción con los compañeros de equipo: respeto y sensibilidad al dar feedback, humildad al solicitarlo y recibirlo; optimismo en las dificultades; y construcción de las deficiencias en el desempeño más como retos que como fracasos” (Romero, 2000).

Por otro lado, los equipos y no los supervisores se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar. El equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor. También, los ETAD controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones.

Otro aspecto importante es que los equipos autodirigidos, tienen la responsabilidad de solucionar problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan. En otras palabras, deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y las prácticas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales (Steven L McShane, 2005).

4.1.9 Ventajas de los equipos Autodirigidos.

De acuerdo con Jeffrey Christopher Bauer, los Equipos Autodirigidos han permitido que las empresas reporten beneficios como mejoras en la calidad de sus productos o servicios, costos de operación bajos, menor cantidad de administradores en los niveles intermedios, reducción de costos al tener una plantilla de personal reducida y solución de problemas con mayor rapidez (Bauer, 2002).

Los autores mencionados señalan que los beneficios reportados por las empresas que emplean ETAD no sólo se refieren a mejoras en el aspecto organizacional. También han demostrado que los empleados experimentan mayor satisfacción en sus labores, muestran menores índices de estrés al no estar sometidos a supervisión directa en su trabajo, desarrollan su creatividad y un sentido de eficiencia personal. En consecuencia, los empleados muestran un mayor compromiso con la organización.

4.1.10 Condiciones necesarias para un equipo autodirigido.

Los autores especializados en el tema como los mencionados en este trabajo, señalan varias condiciones necesarias para que se conforme un equipo autodirigido de manera exitosa, aunque a veces se presentan factores negativos que no producen los resultados deseados porque aparecen empleados que no desean compartir su información por falta de credibilidad

que se presenta en el funcionamiento de los equipos. Es por ello que plantean las condiciones necesarias para la autogestión³ (Osburn, 1990).

- **Compromiso de los mandos superiores.** Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos suficientes para que se desarrollen y funcionen.
- **Confianza recíproca entre empleados y gerentes.** La existencia de esta confianza aumentara la voluntad para correr riesgos y compartir información.
- **La selección de operaciones adecuadas.** No todas las actividades encajan en los equipos autodirigidos. Éstos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones así como sacar provecho del desempeño del equipo.
- **La participación del sindicato.** Las relaciones obrero-patronales cambian con el esquema de los Equipos Autodirigidos. Por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración (JD Osburn, 1990).

³Autogestión: Según Francisco Iturraspe (1986:31), la autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución.

4.1.11 Conductas necesarias para el éxito del equipo.

José Sánchez Pérez, afirma, que la conducta es una capacidad inherente al hombre que le permite asumir un comportamiento social de intercambio con resultados favorables para las partes que interaccionan. Remite a las competencias personales descritas, que potencian los individuos para mostrar conductas favorables para la interacción entre los miembros del equipo y, en consecuencia, influyentes en el éxito del proyecto o actividad en ejecución. Entre tales conductas, cabe destacar: el liderazgo, el compromiso, el respaldo y el monitoreo-feedback (Sánchez, 2006).

En el caso específico del liderazgo, según Romero García (2000), en el ETAD el mismo debe tener la característica de transformador, ello implica: (a) el logro de la máxima eficiencia por parte de sus integrantes y (b) garantizar los cambios organizacionales que permitan a los equipos, contribuir con el éxito de la organización. Por tanto, líder es la persona que hace eficiente el equipo; se es líder del propio desempeño y del logro de las metas compartidas.

Ángel, (2007: 2), afirma que en los ETAD el liderazgo se aleja del concepto tradicional "del seguidor que es influenciado por alguien a quien se respeta y se sigue como líder" y lo acerca al concepto de liderazgo de sí

mismo o liderazgo personal, ya que el ETAD exige a los miembros una sólida autodirección, autocontrol y autopercepción de "yo puedo". Aspecto reforzado por Graham (1994, citado en García y Contreras, 2008), al indicar que los equipos de alto desempeño representan la evolución natural de un nuevo tipo de liderazgo, como respuesta a los complejos retos del entorno competitivo actual.

Como señala Escat (2009), el rol de los líderes en los ETAD está más asociado al desarrollo de los participantes del equipo, para que puedan solucionar los problemas de mayor dificultad, en lugar de controlar las actividades particulares ejecutadas. Cuando en algunos casos, afirma el Grupo Kaizen (2009), en los ETAD se selecciona un líder, éste es típicamente un organizador, un facilitador y coordinador, no quien da órdenes, pues es un compañero más del equipo.

La experiencia como líder faculta a su vez al empleado para mejorar la visión del equipo, sus metas y sus estrategias (Romero García, 2000). Esto se debe a que "los individuos quienes ofrecen un desempeño superior se ganan la confianza de sus compañeros y son llamados a representar el equipo".

En cuanto a la conducta compromiso, ésta se traduce en responsabilidad con las tareas y acciones concretas para el logro de los planes, metas y propósitos acordados por el equipo. Como en los ETAD, se espera que todos los participantes se identifiquen con la visión, misión, metas del proyecto o actividad a ejecutar. Este compromiso les permite dar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo del equipo adelante y a sentirse protagonista en las decisiones necesarias de adoptar.

Senge (1999: 294), plantea que cuando en un equipo se manifiesta el compromiso, logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito único, una visión compartida que permite complementar esfuerzos.

Desde la perspectiva de Salom de Bustamante, estar comprometido con el equipo significa "contribuir a resolver las dificultades, implica el riesgo de involucrarse en los problemas que se presentan, supone estar expuesto a conflictos si es necesario, para lograr los objetivos del equipo". De esta manera, el compromiso se fortalece más y con ello, la confianza entre los miembros del equipo (Salom de Bustamante,2000).

Con relación a la conducta de respaldo, ésta se manifiesta en el apoyo dado por cada miembro a los diferentes participantes del equipo cuando por

alguna razón alguno de ellos tiene dificultades para cumplir la meta propuesta, de manera tal, que no se impacte negativamente el logro de los resultados. En este sentido, las conductas de respaldo comprometen a los miembros del equipo para conocer suficientemente las tareas de sus compañeros, para ser capaces de proporcionar y solicitar ayuda en el momento necesario.

Según Luis Ahumada, cuando los participantes de un equipo se apoyan en su esfuerzo para lograr los objetivos, se construye la confianza recíproca, todos aportan a la relación. El contrato de confianza implica manejar las expectativas, incentivar, ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos y actuar consistentemente (Ahumada, 2005).

En el caso particular del monitoreo-feedback, este comportamiento se manifiesta cuando los miembros del equipo realizan el seguimiento de las actividades en todas las fases de desarrollo e igualmente, están alertas al por el comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar o chequear sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario (Morales de Romero, 2000).

Con el feedback, se busca ofrecer información precisa y directa, respecto al desempeño de cualquiera de los miembros, con el fin de mejorar la operación. De ahí la consideración del mismo como instructivo y motivacional para quien lo recibe. En el primer caso instruye al acelerar roles o enseñar nuevas conductas y en el segundo, motiva cuando sirve de refuerzo o estimula para realizar mejores ejecuciones.

El feedback o retroalimentación también proporciona información acerca de las áreas donde se están logrando las metas y aquellas en las cuales se presentan inconsistencias. En tal sentido, es útil para compartir puntos de vista y buscar oportunidades de mejora en cada una de las etapas o fases del proyecto. Por ello, afirma West "gestionar un equipo exige un elevado nivel de capacidad interpersonal para ofrecer una dirección clara, igualmente, un feedback y apoyo adecuado" que contribuya a la eficiencia del desempeño y a la sinergia de los integrantes. (West 2003: 154).

Como en los ETAD todos los empleados son individualmente competentes, se espera puedan dar y recibir retroalimentación, así como proveer conductas de apoyo, para reforzar la comunicación dentro del equipo. De ahí la importancia, de adoptar una actitud positiva que estimule la conversación y el aporte de cada uno de los integrantes, entre ellas: (a)

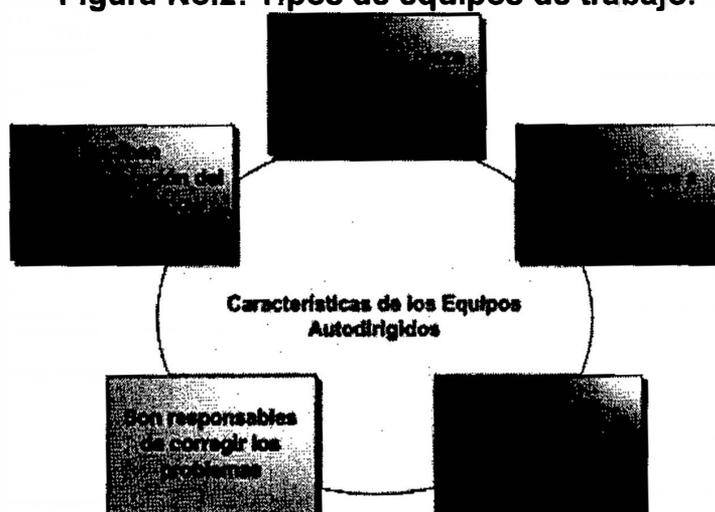
escuchar para entender, (b) verificar los mensajes, (c) aclarar las ambigüedades en los mensajes para evitar errores en su interpretación.

Con la implementación de equipos de trabajos autodirigidos, los gerentes se esforzaran por adquirir recursos, planificar el desarrollo de la empresa, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a sus empleados.

4.1.12 Características de los equipos Autodirigidos.

Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow puntualizan que dependiendo de la organización también pueden cambiar algunas características de los EAD, pero las cinco que se muestran en la siguiente figura, generalmente están presentes en estos equipos.

Figura No.2: Tipos de equipos de trabajo.



Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolutionâ

En primer lugar, establecen que los Equipos Autodirigidos están a cargo de realizar una parte del trabajo, pudiendo ser una pieza de un producto o un servicio.

En segundo lugar, los equipos y no los supervisores se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor.

En tercer lugar, los Equipos Autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones.

El cuarto aspecto es que los equipos tienen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan, en otras palabras, los EAD deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y las practicas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales.

En primer lugar, establecen que los Equipos Autodirigidos están a cargo de realizar una parte del trabajo, pudiendo ser una pieza de un producto o un servicio.

En segundo lugar, los equipos y no los supervisores se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor.

En tercer lugar, los Equipos Autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones.

El cuarto aspecto es que los equipos tienen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan, en otras palabras, los EAD deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y las practicas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales.

Por último, los EAD deben recibir retroalimentación respecto a su desempeño, como su recompensa. Esto refuerza el hecho de que el equipo y no los individuos son responsables por el trabajo, aunque también se puede dar retroalimentación y recompensas de manera individual (Steven L McShape, 2005).

4.1.13 Funciones principales de los equipos autodirigidos.

Según la empresa mexicana de asesorías y capacitación, los equipos autodirigidos deben tener las siguientes funciones y habilidades:

- 1) Identificar claramente la misión, metas y objetivos que se requieren del equipo.
- 2) Elaborar el plan y programa de trabajo del equipo, con el presupuesto correspondiente.
- 3) Atribuir responsabilidades a cada integrante del equipo.
- 4) Determinar los criterios de calidad para cada actividad, negociando especificaciones con el cliente interno o externo.
- 5) Implantar y mantener en funcionamiento un sistema de revisión y evaluación periódica de avances y resultados.
- 6) Reclutar y seleccionar a los nuevos miembros del equipo.
- 7) Llevar a cabo la inducción y la capacitación inicial de los nuevos miembros del equipo.

- 8) Determinar sus necesidades de capacitación y elaborar el programa correspondiente, asegurando su realización y otorgando las certificaciones de competencia laboral.
- 9) Evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
- 10) Mantener en operación un sistema para el análisis y la solución de problemas.
- 11) Decidir la sanción y en su caso, la exclusión de los miembros del equipo (Monroy, 2000).

4.1.14 Habilidades de los equipos Autodirigidos.

- 1) Orientación total hacia el cliente interno y externo.
- 2) Conocimiento de la empresa, su marco valorativo y sus políticas.
- 3) Conocimiento del producto.
- 4) Conocimiento del proceso.
- 5) Automotivación para el trabajo.
- 6) Trabajo en equipo.
- 7) Planeación, organización y control del trabajo.
- 8) Análisis y toma de decisiones.
- 9) Solución de problemas.
- 10) Comunicación.
- 11) Dirección y administración de juntas de trabajo.

- 12) Administración del tiempo.
- 13) Gestión de la calidad.
- 14) Gestión de la productividad.
- 15) Detección de necesidades y elaboración de programas de capacitación.
- 16) Reclutamiento y selección de personal.
- 17) Evaluación del desempeño. (monroy, 2000)

4.1.15 Funcionamiento de un equipo autodirigido.

Planeacion del Trabajo.

- ✓ Se elabora con base en el acuerdo tomado con el gerente del área respecto de la misión, metas y objetivos que se requieren al departamento.
- ✓ Se elabora anualmente, con la participación de todos los miembros del grupo, bajo la coordinación del líder del mismo.
- ✓ Se elabora anualmente, por escrito o gráficamente y se firma por todos los integrantes del equipo, signando de este modo su compromiso.

Organización del Trabajo

- ✓ Se decide por todos los integrantes del grupo, bajo la coordinación del líder del mismo.

- ✓ La asignación de las funciones, responsabilidades y trabajos se hacen tomando en cuenta los criterios de competencia, habilidad y actitud de cada uno de los miembros.
- ✓ Se elabora por escrito el compromiso de funciones, responsabilidades y trabajos que corresponden a cada uno de los miembros del equipo.

Dirección del Trabajo

- ✓ La responsabilidad operativa de la dirección del trabajo descansa en el líder del equipo, el cual deberá asegurar que se lleven a cabo todas las actividades necesarias para el cumplimiento del plan y programa de trabajo elaborado por el grupo.
- ✓ El equipo de trabajo funciona como consejo consultivo para el líder del equipo.
- ✓ El líder del equipo deberá ser el líder formal del grupo o aquella persona que los integrantes elijan, cuando se trata de individuos del mismo nivel jerárquico.

Control del Trabajo

- ✓ La evaluación del trabajo del equipo como tal, corresponde al gerente del área, el cual lo hará en su papel de cliente principal del mismo.
- ✓ La responsabilidad del control del trabajo radica en el grupo mismo, bajo el principio de autocontrol. Para ello, debe llevar a

cābo periódicamente sesiones de control de avance y resultados, bajo la coordinación del líder del equipo.

- ✓ La evaluación periódica del desempeño de cada uno de los miembros del grupo, corresponde al grupo mismo.
- ✓ El control operativo cotidiano del trabajo descansa en el líder del equipo, como representante del equipo.
- ✓ El control del trabajo personal de los integrantes, corresponde a ellos mismos, bajo el principio de autocontrol (Monroy, 2000).

4.1.16 Aplicaciones de la atribución de facultades

Según el autor, Richard L. Daft, muchas de las organizaciones de hoy están instituyendo programas para otorgar distintos grados de facultades a sus empleados. En algunas compañías, las facultades sirven para fomentar las ideas de los empleados, mientras que los administradores conservan la autoridad final para decidir; en otras significa dar a los trabajadores de primera línea un poder casi total para tomar decisiones y para tener iniciativa y ejercitar la imaginación.

Los métodos actuales para otorgar facultades se ubican en un continuo. Este va desde una situación en la cual los trabajadores de primera línea no gozan de discreción alguna (como una línea de ensamblaje tradicional), hasta el pleno gozo de facultades, cuando los trabajadores

incluso toman parte a la hora de formular la estrategia de la organización. Un ejemplo de atribución de plena facultades, lo hacen los equipos autodirigidos, debido a que estos pueden contratar, sancionar y despedir y pueden determinar las tarifas de la remuneración. Pocas empresas han alcanzado este nivel de atribución de facultades (Daft, 2006).

4.1.17 Caso SEMCO

Una que lo ha logrado es SEMCO, una compañía ubicada en Suramérica, que tiene un valor de 160 millones de dólares y que se dedica a la producción, los servicios y el correo electrónico. Richar Semler, el dueño mayoritario, cree que las personas actuarán por cuenta propia para su provecho y por ende para la organización, si gozan de la libertad. Semco permite que sus 1300 empleados elijan lo que hacen, donde y cuando lo hacen, e incluso cuánto dinero recibirán por hacerlo. Semco lleva más de veinte años siendo sumamente exitosa y rentable con un sistema de atribuciones total de facultades.

Una forma de motivar a los empleados de SEMCO, es la aplicación de PAGO POR DESEMPEÑO, que une la remuneración monetaria de los empleados, cuando menos en parte, a sus resultados o logros, representa una tendencia importante en las organizaciones de hoy. El reparto de

ganancias es un tipo de pago por desempeño. Otros ejemplos serian el reparto de utilidades, los bonos y los pagos por meritos.

Además de la posibilidad de tener más ingreso, el pago por desempeño permite que los empleados sientan que tienen más control de los resultados de sus actividades. En el caso particular de SEMCO, los empleados escogen la forma de su remuneración con base a 11 opciones para pagar que pueden combinar.

Los líderes dicen que el plan de remuneración flexible estimula la innovación y la disposición a correr riesgos y motiva a los empleados para desempeñarse para provecho de la compañía y de sí mismo.

Once formas de pagar de SEMCO. Semco una compañía brasilera dedicada a la manufacturas, los servicios y el comercio electrónico, permite que los empleados, elijan la forma de remuneración de entre once opciones para pagarlo.

1. Sueldo fijo.
2. Bonos.
3. Repartos de utilidades.
4. Comisiones.

5. Regalías sobre ventas.
6. Regalías sobre utilidades.
7. Comisión sobre margen bruto.
8. Acciones u opciones para comprar acciones.
9. Valores garantizados que el ejecutivo cobra cuando una unidad de negocios vende acciones al público o es vendida.
10. Remuneración determinada por el ejecutivo y revisada anualmente para pagarle con base en las metas fijadas por el mismo que haya alcanzado.
11. Comisión fundada en la diferencia entre el valor presente y el valor a tres años de la compañía.

El autor Ricardo Semler, con el estilo de administrar la empresa Semco, es un ejemplo de cómo los equipos autodirigidos son un modelo de organización y administración que nos brinda grandes beneficios.

Semco dejaría de trabajar bajo una estructura piramidal, y empezarían a crearse grupos de trabajo autónomos. Los obreros saben mejor que los directivos como hacer su trabajo, ellos mismos se organizarían. Ellos elegirían sus horarios, cuantas horas hacer, cuales debían ser los objetivos, los procedimientos. Los obreros acabaron eligiendo el color de sus monos de trabajo y el color con el que pintar la fábrica. Este modelo fue pasado a las

oficinas, se crearon grupos de trabajo independientes que no debían llamar a nadie en caso de duda. Se derribaron los muros de los despachos, se eliminaron a las secretarias ofreciéndoles formación y otros empleos (algunas de ellas llegaron a ser jefas de secciones). Si un directivo quería decirle algo a marketing, tenía que ir él mismo a marketing. Si un directivo quería hacer fotocopias, tenía que hacerlas por sí mismo.

Los cambios funcionaron, y funcionaron muy bien. ¿Así que por qué no llevarlos más allá? Se decidió que los trabajadores deberían rotar sus puestos cada cierto tiempo, adquiriendo experiencia en todos los puestos y eligiendo ellos mismos en qué sectores se sentían más a gusto. Y entonces pensaron: si ellos saben muy bien cómo trabajar, ellos deben saber cuánto quieren cobrar. Y así fue, se les preguntó cuánto deseaban cobrar y se les concedió. Se aprobó un plan según el cual si la empresa sufría pérdidas los trabajadores ganarían menos, y si la empresa iba bien, ganarían más.

Pero los cambios no acabaron ahí, la experiencia acumulada por los trabajadores en todos los sectores, les permitía estar bien formados para la toma de decisiones, y se les concedió la oportunidad de demostrarlo. Cada trabajador tiene un voto en la toma de decisiones de Semco, y el de Ricardo Semler vale exactamente igual que el de cualquier otro.

Manual de Supervivencia de SEMCO.

- ✓ **Organigrama.** En Semco no se utiliza un organigrama formal. Cuando es absolutamente necesario esbozar la estructura de la empresa, hacemos un esbozo en lápiz y nos deshacemos de él lo antes posible.

- ✓ **Contratación.** Cuando alguien vaya a ser contratado o ascendido, los trabajadores de esa unidad tendrán la oportunidad de entrevistar y evaluar a los candidatos antes de que se tome una decisión.

- ✓ **Horario laboral.** Semco tiene un horario flexible y la responsabilidad para ajustarlo es de cada empleado. La gente trabaja a diferentes velocidades y con rendimientos diferentes dependiendo del momento del día. Semco hará lo posible para adaptarse a los deseos y necesidades de cada uno.

- ✓ **Entorno laboral.** Queremos que la gente se sienta libre para cambiar y adaptar las áreas de trabajo a su gusto. Pintar paredes o máquinas, colocar plantas o decorar el espacio es su decisión. La empresa no tiene reglas al respecto y no desea tenerlas.

Cambia el área donde trabajas de acuerdo a tu gusto y el de los que te rodean.

- ✓ **Sindicatos.** Los sindicatos son necesarios para la protección de los trabajadores. En Semco los trabajadores son libres para sindicarse y la persecución de los que lo hayan hecho está absolutamente prohibida. Los sindicatos y la empresa no siempre están de acuerdo pero insistimos en que haya siempre respeto y diálogo.
- ✓ **Huelgas.** Las huelgas son consideradas normales. Son parte de la democracia. Nadie es perseguido por participar en huelgas siempre que represente lo que la gente de la empresa piensa y siente. Las asambleas de los trabajadores son soberanas al respecto.
- ✓ **Participación.** Nuestra filosofía está construida sobre la participación y la implicación. No te conformes con lo establecido. Da tu opinión, busca oportunidades y di siempre lo que piensas. No seas una persona más en la empresa. Tu opinión siempre es interesante aunque nadie te la haya pedido. Mantén el contacto

con el comité y participa en las elecciones. Haz que tu opinión cuente.

- ✓ **Evaluación por los subordinados.** Dos veces al año recibirás un cuestionario para rellenar que te permite expresar lo que piensas de tu jefe. Sé franco y honesto, no sólo en las formas sino también en la discusión que se propicie.
- ✓ **Comités.** Los empleados en Semco tienen garantizada la representación por parte de los comités de cada unidad de negocio. Lee los estatutos, participa y asegúrate de que tu comité realmente defiende tus intereses, los cuales a veces no coinciden con los de Semco. Vemos este conflicto saludable y necesario.
- ✓ **Autoridad.** Muchos puestos en Semco conllevan autoridad jerárquica. Presionar a los subordinados o hacerles trabajar con inseguridad o miedo, o cualquier otra falta de respeto, se considera un inaceptable abuso de autoridad y no será tolerado.
- ✓ **Seguridad del empleo.** Cualquiera que haya trabajado 3 años con nosotros o haya alcanzado la edad de 50, tiene una especial protección y sólo puede ser despedido con el visto bueno de

diferentes comités. No significa que Semco no tenga políticas de despidos, pero estas medidas ayudan a mejorar la seguridad de nuestros empleados.

- ✓ **Cambio.** Semco es un lugar donde hay grandes cambios continuamente. No te preocupes por ellos. Los consideramos saludables y positivos. Observa los cambios sin miedo. Son una característica de nuestra empresa y su cultura.

- ✓ **Ropa y apariencia.** No tienen importancia en Semco. La apariencia de una persona no es un factor para contratar o ascender. Cada uno sabe cómo necesita vestir. Siéntete libre. Vístete con sentido común.

- ✓ **Vida privada.** Semco no interferirá con lo que hace la gente cuando esté fuera del trabajo siempre que no afecte a su rendimiento. Por supuesto, el departamento de relaciones laborales está a tu servicio para todo tipo de ayuda que necesites.

- ✓ **Créditos por parte de la empresa.** La empresa presta dinero a los empleados en situaciones imprevistas. Aunque los préstamos no incluyen la compra de una casa, un coche u otras adquisiciones

de este tipo. Pero la empresa quiere que sepas que el día que tengas una dificultad o un problema estará allí para ayudarte.

- ✓ **Orgullo.** Sólo merece la pena trabajar en un sitio del que te puedas sentir orgulloso. Crea este orgullo asegurando la calidad en todo aquello que hagas. No permitas que un producto salga de la empresa si no cumple los más elevados requisitos. No escribas una carta o informe que no sea absolutamente honesto. No permitas que el nivel de dignidad decaiga.

- ✓ **Comunicación.** Semco y sus empleados deben esforzarse en comunicarse con franqueza y honestidad. Tienes que ser capaz de creer plenamente aquellos que tus compañeros te digan. Exige transparencia cuando tengas la más mínima duda

- ✓ **Informalidad.** Celebrar una fiesta de cumpleaños al final de la jornada, irrumpir en reuniones a las que no se ha sido invitado o utilizar apodosos forman parte de nuestra cultura. No seas tímido ni te ciñas a las formalidades.

- ✓ **Sugerencias.** Semco no cree en otorgar premios por sugerencias. Queremos que todo el mundo se exprese, y todas las opiniones

son bien recibidas pero no creemos saludable recompensar por ello con premios o dinero.

- ✓ **Vacaciones.** Semco no cree que nadie sea irremplazable; todos deberían tomar 30 días de vacaciones al año. Es vital para tu salud y el bienestar de la empresa. Ninguna excusa es buena para acumular días de vacaciones para otra ocasión.

- ✓ **Semco y las mujeres.** Las mujeres en Brasil tienen menos tasa de empleo, promoción y oportunidades financieras que los hombres.

En Semco, las mujeres tienen varios programas organizados por ellas mismas para reducir esta discriminación. Se tiene 2 sugerencias al respecto: Si eres mujer, participa, Si no lo eres no te sientas amenazado y no te opongas a ello (Daft, 2006).

4.1.18 Organización

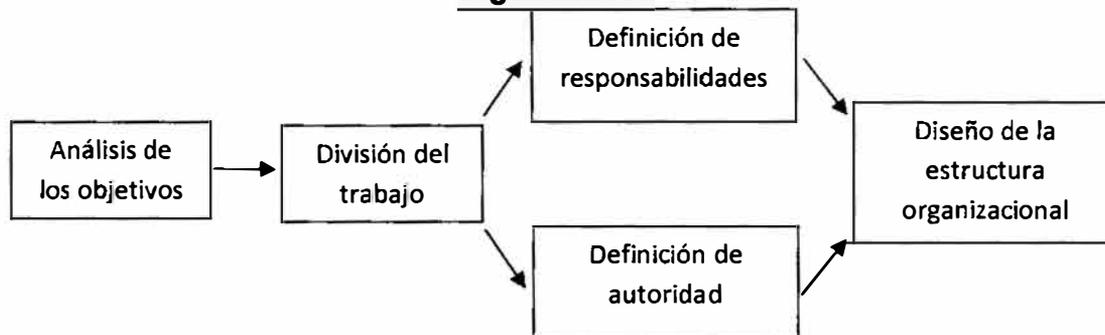
Según Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Andrade, 1996).

4.1.19 Proceso de Organización

El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a los empleados. Las principales etapas en dicho proceso son:

- Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- Definir las responsabilidades para la realización del trabajo (Amaru, 2009).

Figura No.3. Principales etapas o decisiones del proceso de organización



Fuente. Fundamentos de administración, Carlos Amaru

4.1.19.1 División del trabajo.

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes cada de la cuales se asigna a un empleado o grupo de empleados. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr

objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades entre otros.

4.1.19.2 Identificación de las unidades de trabajo.

Una vez definidos los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos.

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos. Este se define con una designación genérica: se les puede llamar unidades, sectores, divisiones, gerencias, direcciones o aéreas. En ciertos casos, el departamento cumple una sola función en la organización. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos y de Servicios Generales (Amaru, 2009).

Cada uno de los empleados del departamento realiza una parte del trabajo total que se necesita para lograr los objetivos (Amaru, 2009).

4.1.19.3 Definición de las Responsabilidades.

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades. Al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza un empleado se le llama cargo. Normalmente un

departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización. Consiste en un conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una sola persona. Existen cargos integrados por un solo empleado, ejemplo, el del presidente, o un número pequeños de ocupantes (secretarias y analistas) vicerrectores y profesores, así como cargos con un gran número de ocupantes (auxiliares, profesores y editores). Los cargos de más de un empleado se les denominan posiciones.

Los cargos tiene títulos que identifican la tarea principal (o profesión), del empleado: editor, secretaria, profesor, asistente general o director de Recursos Humanos. El contenido especifica las tareas o responsabilidades (llamadas también funciones del cargo) que el empleado/profesor debe desempeñar (Amaru, 2009).

4.1.19.4 Autoridad.

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica darle autoridad a los empleados o a las unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal de los jefes o gerentes para dirigir a los integrantes de su

equipo. La autoridad implica el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones como el departamento de Auditoría de la empresa. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas. La atribución de autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control (Amaru, 2009).

4.1.19.5 Jerarquía.

La autoridad se divide verticalmente en niveles; el empleado que se encuentra en un nivel específico ejerce autoridad sobre los empleados que están en un nivel inferior. A la inversa en cualquier nivel, los empleados tienen responsabilidades y rinden cuentas a los jefes inmediatos. A esa disposición de autoridad en niveles se llama jerarquía o cadena de mando.

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes se clasifican en tres niveles jerárquicos: ejecutivos, gerentes departamentos y supervisores o equipos autodirigido.

- **Alta administración:** En primera instancia se encuentran los ejecutivos con posiciones como director, director ejecutivo o

presidente. Los ejecutivos ejercen la autoridad sobre todos los demás gerentes. Los ejecutivos se encuentran en algunas organizaciones los organismos colegiados o consejos, representan a los accionistas o miembros de una sociedad. Las tareas más importantes de la alta gerencia son la coordinación de todos los departamentos, la planeación estratégica, la evaluación del desempeño global de la organización, la designación de gerentes para los demás niveles y las decisiones sobre inversiones entre otras.

- **Gerentes de departamentos:** En el segundo nivel de los ejecutivos se encuentran los gerentes de departamentos; son responsables de la coordinación de unidades de trabajo llamadas departamentos, divisiones o gerencias. Ellos plantean los grandes objetivos de la alta gerencia en términos de objetivos específicos, definen y movilizan los recursos y controlan la realización de las actividades.
- **Supervisores y equipos Autodirigidos:** en el último nivel, en la base de la jerarquía están los supervisores y los líderes de los equipos Autodirigidos. Líder y supervisor son cargos que se utilizan normalmente para quienes dirigen grupos formados por

funcionarios operativos. En algunas organizaciones no existe supervisores sino equipos Autodirigidos. En este caso los equipos se relacionan con un gerente, sin supervisores intermedios.

Los equipos autodirigidos tienen la responsabilidad y autoridad para tomar e implementar la mayoría de las decisiones que correspondan a los supervisores. El liderazgo de los equipos autodirigidos de trabajo es un papel que todos los integrantes pueden desempeñar en forma alternada (Amaru, 2009).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizó en el presente trabajo de grado es Exploratorio y Descriptivo para profundizar y caracterizar cada una de las unidades estudiadas teniendo en cuenta las actitudes y conductas de los empleados inmersos en el universo objeto de la investigación.

5.2 METODO DE INVESTIGACION

En esta investigación se aplicó el método deductivo ya que se propuso una manera de integrar equipos de trabajo que generen estrategias a partir del análisis cuantitativo de los datos, recolectados a través de la aplicación de instrumentos (Encuestas) aplicadas a todos los empleados que laboran en el área administrativa del programa académico de Enfermería, unidad académica de la Universidad Simón Bolívar, ubicada en la ciudad de Barranquilla.

5.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

Equipo administrativo, académico del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

5.3.1 Tipo de muestreo.

Se empleó un método de muestreo Probabilístico, para seleccionar los participantes al azar usando el método aleatorio simple.

5.3.2 Muestra.

Teniendo en cuenta los parámetros estadísticos determinamos la muestra de la siguiente manera:

Población total = 100

Margen de error: 5%

Nivel de confianza $Z = 95\%$.

Al aplicar la formula y analizando las tablas estadísticas nos arrojó un resultado total de 80 personas para la selección de la muestra.

5.4 FUENTE DE INFORMACION

Fuentes Primarias: la información se obtuvo directamente de los empleados involucrados en el estudio a través de encuestas. En esta fuente de información, se formularon preguntas cerradas y observaciones simples para recolectar los datos más importantes en la investigación.

Fuentes Secundarias: La información se obtuvo de registros, documentos, Bases de datos, internet y libros de administración y metodología de la investigación, los cuales permitirán fundamentar la investigación y darle el rigor científico que esta amerita. Revisión de leyes y normas sobre los equipos autodirigidos.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó la observación directa participativa ya que el investigador se constituyó en parte activa del grupo objeto de estudio en el cual se desarrolló el trabajo investigativo, el cual se observó durante el periodo que duró la investigación.

5.5.1 Instrumentos de recolección de información.

Los instrumentos aplicados se dividen en siete dimensiones que describen los comportamientos observables de un equipo de trabajo que estarían estructuradas por 49 preguntas cerradas.

5.5.2 Aspectos éticos.

Dentro de los aspectos éticos de la presente investigación, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Dialogo con los docentes y administrativos del programa para infórmale sobre el objetivo, las características y los beneficios de la investigación.
- Se mantendrá en reserva el nombre de los participantes en la encuesta como garantía de su privacidad.
- Se mantendrá la confidencialidad de los profesionales encuestados.
- Se entregará a cada participante un formato de aceptación.
- Se analizara la información bajo reserva estricta de los encuestados.
- Culminada la investigación, se socializará con los funcionarios y administrativos bajo reserva de los encuestados.

5.5.3 Criterios de inclusión.

Personal administrativo y docente del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla.

5.5.4 Plan de procesamientos de la información.

Estos datos se procesaran a través de un programa informático (Microsoft de Excel) para sistematizar los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, suministrándole una codificación a cada ítem a interpretar.

5.5.5 Análisis de la información.

El análisis de la información se presentará en tablas de frecuencias. Se incluye la naturaleza de las variables y la reagrupación de las mismas a través de un estudio multivariado.

6. ANALISIS DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS

6.1 RECOLECCIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información se realizó con un cuestionario de preguntas cerradas al personal docente y administrativo del Programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla. Para la aplicación del instrumento se seleccionó una muestra de 80 empleados, teniendo en cuenta una población total de 100, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la aplicación de la misma se utilizó el método aleatorio simple.

6.1.1 Cuestionario.

“El cuestionario se conoce como un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”. En este caso el cuestionario se utilizó como un instrumento de diagnóstico para medir y analizar el comportamiento, actitudes y conductas de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

6.1.1.1 Objetivo del cuestionario.

Analizar el funcionamiento de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar y describir los comportamientos y conductas de los integrantes de los equipos de trabajo.

6.1.1.2 Variables del cuestionario.

Como se puede observar, se definieron siete variables con las cuales se construyeron los ítems y preguntas del cuestionario:

- ✓Objetivos.
- ✓Participación.
- ✓Comunicación.
- ✓Conducción.
- ✓Clima organizacional.
- ✓Toma de decisiones.
- ✓Autoevaluación.

6.1.1.3 Validez y Confiabilidad del cuestionario.

Para comprobar la validez se realizó una prueba piloto a cinco empleados con iguales características a la unidad de estudio. Igualmente fue validada por la profesora Gloria Lastre Amell, experta en diseño y construcción de instrumentos de diagnósticos (Anexo certificado de aprobación). Para la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual nos presentó un resultado de 0,974. Un valor por encima de 0,8. Por lo tanto, el cuestionario tiene validez y es confiable.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	80	100,0
Excluidos ^a	0	0,0
Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	49

6.1.2 Tabulación, ordenamiento y procesamiento de información.

En la tabulación de los datos se tuvo en cuenta la organización de las preguntas de los cuestionarios, enumerando cada pregunta y respuesta para cuantificar y aplicar operaciones estadísticas en los resultados. Igualmente se utilizó la siguiente escala de respuesta:

- | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| 1. Casi Nunca | 2. Rara Vez | 3. Ocasionalmente |
| 4. Con frecuencia | 5. Casi Siempre | |

6.1.2.1 Tablas de datos.

Para totalizar los resultados de la tabulación se diseñaron tablas de datos para cada una de las variables del cuestionario y se manejaron los resultados porcentuales por cada ítem utilizando el software Microsoft Excel.

Además se realizó un estudio multivariado para la agrupación de las variables con el programa estadístico SPSS.

6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

En el análisis de resultados se tiene en cuenta los resultados porcentuales más alto, así como sus respectivos ítems de respuesta en el cuestionario.

6.2.1 Análisis Tabla No.1: Objetivos.

En el análisis de la tabla 1, que representa a los objetivos del equipo de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar, se observa que el ítem "Frecuentemente", muestra el máximo porcentaje 44,8% el cual está por debajo de la media aritmética. Por lo tanto, podemos Inferir que la gran parte de los integrantes manejan los objetivos trazados. Sin embargo se deben diseñar estrategias que aumenten el nivel de conocimiento de los objetivos. Un equipo de trabajo que no tenga los objetivos bien definidos y claros podría llevar a una dilación en la consecución de las metas trazadas.

Belbin (1984) afirma que “los integrantes de los equipos de trabajo deben ser entrenados y capacitados con anterioridad, en donde se muestra sus funciones, derechos y deberes para con el equipo. Con esto lograremos el aporte significativo de cada uno de ellos para la consecución de los objetivos”. Según el planteamiento anterior, los equipos deben estar conformados con empleados capacitados y comprometidos con los objetivos de la universidad o dependencia. Igualmente, mostrar incentivos que motiven al empleado para el logro de los objetivos.

TABLA 1: Claridad y compromiso con los Objetivos

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. Existe claridad en todos los miembros del grupo, sobre los objetivos que se deben alcanzar	3,8%	2,5%	15%	42,5%	36,3%	100%
2. Se invierte tiempo en clarificar los objetivos del trabajo, se discuten	0%	3,8%	30%	43,8%	22,5%	100%
3. Los Intereses grupales prevalecen sobre los individuales	0%	8,8%	26,3%	52,5%	12,5%	100%
4. Las metas de nuestro equipos son realistas y realizables	1,3%	7,5%	16,3%	61,3%	13,8%	100%
5. Los Integrantes del equipo muestran interés por la tarea que deben realizar	0%	7,5%	35%	40%	17,5%	100%
6. Cada miembro asume la parte que le corresponde y aborda con entusiasmo la tarea	1,3%	5%	36,3%	37,5%	20%	100%
7. Existe el interés, en nuestro equipo, de alcanzar objetivos de alto desempeño	1,3%	3,8%	36,3%	36,3%	22,5%	100%
Promedio de Respuestas	1,1%	5,6%	27,9%	44,8%	20,7%	100%

6.2.2 Análisis Tabla 2: Participación en el Equipo de Trabajo.

En esta tabla se refleja que el 48,7 %, del equipo de trabajo participan y contribuyen con frecuencia para mejorar el accionar del equipo y aportar ideas para el logro de los objetivos. Es un resultado muy cercano a la media aritmética, pero considero que debería estar en un porcentaje más cercano al 100%. La participación activa de los empleados del equipo hace que sea más fluido la obtención de los objetivos. El resultado demuestra que varios empleados no generan ningún aporte al equipo de trabajo y se limitan a seguir indicaciones propuestas por un líder.

Con el resultado obtenido, podemos observar que en los equipos de trabajos Autodirigidos, el liderazgo se aleja del concepto tradicional “del seguidor que es influenciado por alguien a quien se respeta y se sigue como líder”. Estas clase de equipos se acercan más al liderazgo personal, porque los ETAD exige a los miembros una solida autodirección, autocontrol y autopercepción del yo puedo (Ángel, 2007).

Por ello, los empleados del equipo de trabajo deben ser líderes naturales, con capacidad para organizar, facilitador, no debe ser autoritario; debe incentivar la participación homogénea de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

TABLA 2: Participación y Contribución

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. Todos los miembros aportan ideas.	1,3%	0,0%	16,3%	56,3%	26,3%	100%
2. Existe participación equilibrada, los miembros evitan acaparar la atención o hacer un uso excesivo de la palabra, en las reuniones	7,5%	1,3%	26,3%	52,3%	12,5%	100%
3. Las personas se sienten libres expresar sus sentimientos, sin temor a ser evaluada o juzgada	0%	12,5%	21,3%	57,5%	8,8%	100%
4. Se estimula la generación de ideas creativas, y se tiene en cuenta	0,0%	12,5%	25%	52,5%	10%	100%
5. Las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura	5%	18,8%	25%	36,3%	15%	100%
6. Se aprovechan las habilidades específicas de cada miembro y se asignan las tareas en forma clara y correcta	7,5%	7,5%	36,3%	30%	18,8%	100%
7. El nivel de intercambio de ideas en el grupo es bastante alto	2,5%	3,8%	16,3%	56,3%	21,3%	100%
Promedio de Respuestas	3,4%	8,1%	23,8%	48,7%	16,1%	100%

6.2.3 Análisis tabla 3: comunicación en el equipo trabajo.

Esta tabla de datos representa la comunicación verbal y no verbal cuyo máximo porcentaje lo representa el ítem de respuesta “Frecuentemente” con un valor de 43,3%. Considero que es muy bajo para lo que representa la comunicación en un equipo de trabajo. Teniendo en cuenta

que la comunicación es vital para los procesos del trabajo en equipo, se necesita aumentar más el uso de los sistemas de comunicación y la motivación para exponer los puntos de vista en las reuniones de los integrantes del equipo. La información debe ser más fluida y efectiva para que todos los miembros puedan comprender la información compartida por algún miembro del equipo de trabajo.

Según el autor Morales de Romero “en los equipos de trabajo auto dirigidos se genera el feedback o retroalimentación, el cual se produce por el monitoreo constante de las actividades del equipo, con la feedback, se busca ofrecer información precisa y directa, respecto al desempeño de cualquiera de los miembros con el fin de mejorar la ejecución, por el cual se considera como un instructivo de apoyo” (Romero, 2000).

La retroalimentación a los procesos desarrollados por el equipo, muestra información sobre los logros de las metas en los procesos e igualmente detectamos las dificultades, discrepancias o falencias que puedan existir en los procesos. En tal sentido los feedback son usados para compartir puntos de vista y encontrar oportunidades de mejoras en cada una de las etapas del proceso.

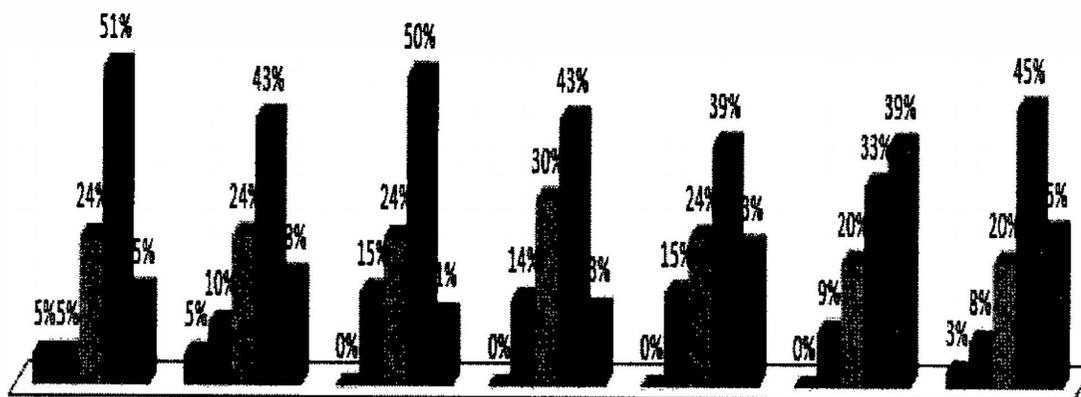
El equipos de trabajo autodirigido está conformado por personas competentes, lo cual lo convierte en un individuo que pueda dar y recibir retroalimentación y generar conductas de apoyo, para fortalecer la comunicación en el equipo.

TABLA 3: Comunicaciones

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. El ambiente en el equipo, Propicia la comunicación abierta y transparente	5%	5%	23,8%	51,3%	15%	100%
2. Se presta atención tanto a la comunicación verbal, como a no verbal	5%	10%	24%	43%	17,5%	100%
3. Nuestras reuniones son productivas , y se caracterizan por una comunicación efectiva	0%	15%	23,8%	50%	11,3%	100%
4. Todos los miembros están enterados de los asuntos que los atañen	0%	14%	30%	43%	12,5%	100%
5. La comunicación de todos los integrantes y el líder del equipo , es abierta	0%	15,0%	24%	39%	22,5%	100%
6. Dentro del grupo prevalece un clima de cordialidad y compañerismo	0%	9%	20,0%	32,5%	39%	100%
7. Los miembros se sienten cómodos, sin tensiones dentro del grupo. Se evitan los enfrentamientos personales	2,5%	7,5%	20,0%	45,0%	25,0%	100%
Promedio de Respuestas	1,8%	10,8%	23,6%	43,4%	20,4%	100%

COMUNICACIONES

■ Casi nunca ■ Rara vez ■ ocasionalmente ■ con frecuencia ■ casi siempre



1. El ambiente en el equipo, Propicia la comunicación abierta y transparente

2. Se presta atención tanto a la comunicación verbal, como a no verbal

3. Nuestras reuniones son productivas, y se caracterizan por una comunicación efectiva

4. Todos los miembros están enterados de los asuntos que los atañen

5. La comunicación de todos los integrantes y el líder del equipo, es abierta

6. Dentro del grupo prevalece un clima de cordialidad y compañerismo

7. Los miembros se sienten cómodos, sin tensiones dentro del grupo. Se evitan los enfrentamientos personales

6.2.4. Análisis tabla 4: clima laboral

La tabla que representa el clima laboral en el equipo de trabajo, los resultados no son homogéneos, ello muestra que el ambiente de trabajo no es el mejor. Su máximo porcentaje se encuentra en el ítem "Frecuentemente", con un valor de 38,2%, muy por debajo de la media aritmética de un 100%. Teniendo en cuenta la importancia de un buen ambiente de trabajo en un equipo de trabajo, esta variable debe subir ostensiblemente a un nivel de aceptación, para que se puedan evaluar resultados. Uno o dos personas que no se sientan a gusto lo que están haciendo y presenta problemas personales con algún otro empleado del equipo crea una falla en el sistema de integración de esfuerzos y objetivos en el proceso de llegar a la meta establecida.

Steven L Mcshane, afirma que los equipos autodirigidos tienen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento que sucedan. Es decir, deben mantener la calidad del servicio, pero también verificar que las condiciones y las practicas de los trabajadores sean seguras, que manejan los elementos necesarios para desarrollar su tarea, incluyendo normas de seguridad, lugar adecuado etc. (Steven L Mcshane, 2005).

Igualmente Jeffrey Bauer, sostiene que, las empresas que han empleado equipos de trabajo autodirigidos han demostrado que los individuos experimentan mayor satisfacción en sus empleos, muestran menores índices de estrés al no estar sometidos a supervisión directa en su trabajo, se desarrolla su creatividad y un sentido de eficiencia personal. En consecuencia las personas generan un mayor compromiso con la organización (Bauer, 2002).

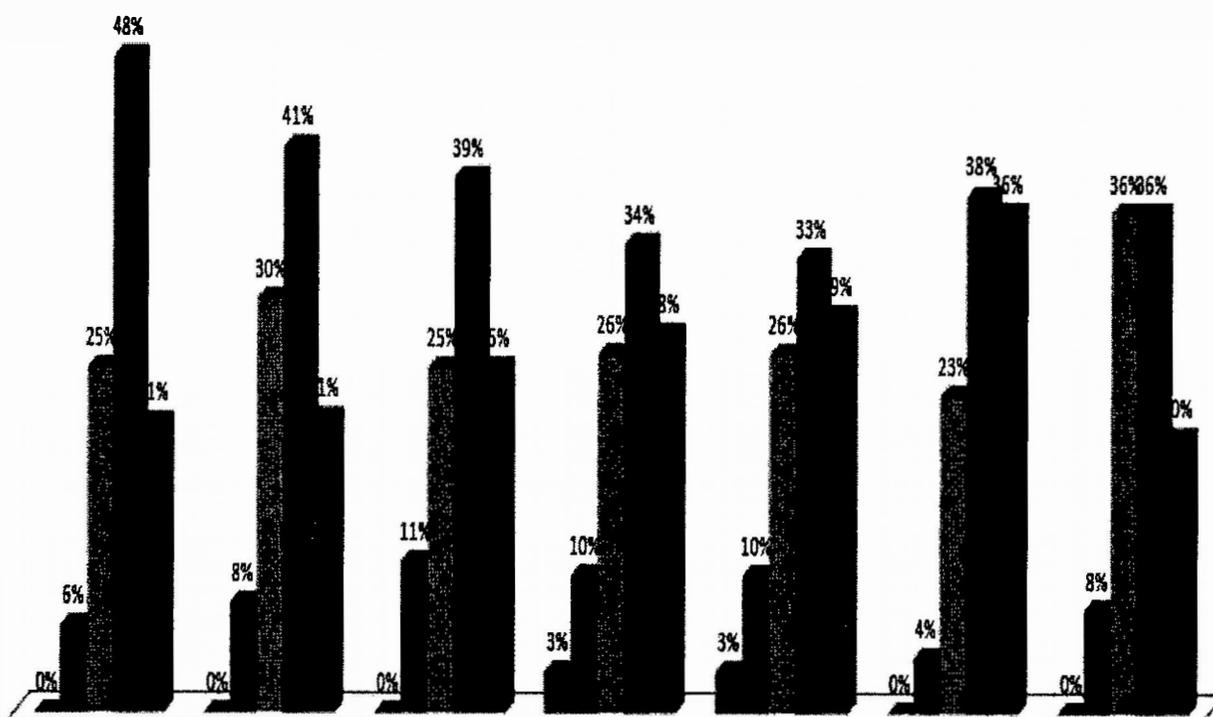
De acuerdo con el análisis de resultados y el concepto de los autores, si los equipos autodirigidos generan compromiso, se lograría una dirección o un norte común, con un mayor alineamiento en las funciones y una gran armonía en las energías individuales. Por lo tanto en el compromiso y la confianza en los integrantes del equipo son los valores que tendríamos que incentivar para mejorar el clima laboral.

TABLA 4: Clima Laboral

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. Nuestro Equipo, resuelve de manera eficaz, los problemas interpersonales	0%	6,3%	25,0%	47,5%	21%	100%
2. Las necesidades e intereses personales son tenidos en cuenta por los miembros del equipo	0%	8%	30%	41%	21,3%	100%
3. En las reuniones prevalece el buen humor y una actitud positiva hacia el grupo	0%	11%	25,0%	38,8%	25%	100%
4. Existe respeto mutuo, basado en la convicción de que todos son importantes dentro del equipo.	3%	10%	26%	34%	27,5%	100%
5. En nuestro equipo se aceptan y se respetan las diferencias individuales (intereses, habilidades etc).	3%	10%	26%	33%	28,8%	100%
6. Existen responsabilidades y funciones, claramente definidos y aceptados por el equipo	0%	4%	23%	37,5%	36,3%	100%
7. Se estimula el proceso de innovación y se capitalizan las ideas creativas	0%	7,5%	36,3%	36,3%	20%	100%
Promedio de Respuestas	0,8%	8,1%	27,3%	38,2%	25,7%	100%

CLIMA LABORAL

■ Casi nunca ■ Rara vez ■ ocasionalmente ■ con frecuencia ■ casi siempre



1. Nuestro Equipo, resuelve de manera eficaz, los problemas interpersonales

2. Las necesidades e intereses personales son tenidos en cuenta por los miembros del equipo

3. En las reuniones prevalece el buen humor y una actitud positiva hacia el grupo

4. Existe respeto mutuo, basado en la convicción de que todos son importantes dentro del equipo.

5. En nuestro equipo se aceptan y se respetan las diferencias individuales (intereses, habilidades etc).

6. Existen responsabilidades y funciones, claramente definidos y aceptados por el equipo

7. Se estimula el proceso de innovación y se capitalizan las ideas creativas

6.2.5. Análisis tabla 5: conducción de un equipo de trabajo.

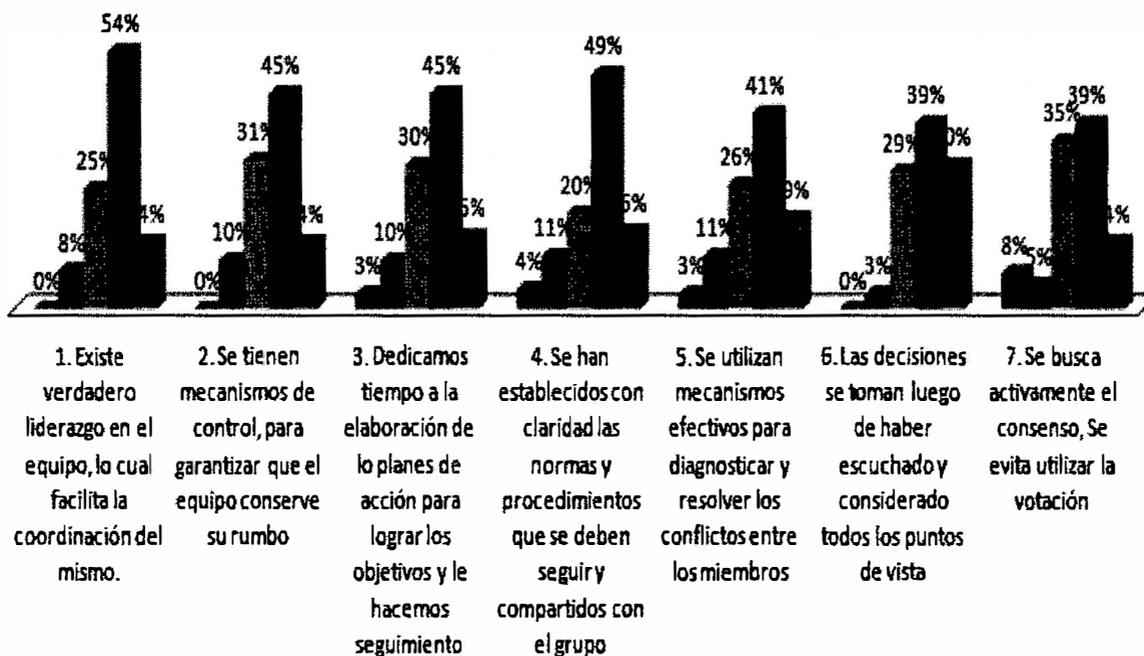
En la tabla de conducción de un equipo de trabajo, el mayor porcentaje lo muestra el ítem “Frecuentemente”, con un valor del 44%. No es porcentaje indicado para lo que requiere la conducción y manejo un equipo de trabajo. El resultado muestra que no existe un seguimiento adecuado de las actividades realizadas por el equipo. No existe un plan de acción para lograr los objetivos y un verdadero liderazgo que lleve al equipo a todos sus empleados a cumplir sus metas. Según el autor Oswaldo Romero (2000), “los integrantes de un equipo de trabajo autodirigido, son los encargados de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor o líder, igualmente los ETAD, controlan los insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones”. De acuerdo con lo planteado los equipos de trabajo se deben delegar funciones, tener una total independencia en el manejo administrativo del mismo. Sin seguir unos patrones de dirección y control impuestos por un supervisor, todos deben trabajar en común para el equipo. De esta manera se delega las tareas y responsabilidades de la conducción de un equipo de trabajo.

TABLA 5: Conducción

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. Existe verdadero liderazgo en el equipo, lo cual facilita la coordinación del mismo.	0%	8%	25,0%	53,8%	13,8%	100%
2. Se tienen mecanismos de control, para garantizar que el equipo conserve su rumbo	0%	10%	31%	45%	13,8%	100%
3. Dedicamos tiempo a la elaboración de lo planes de acción para lograr los objetivos y le hacemos seguimiento	3%	10%	30%	45%	15%	100%
4. Se han establecidos con claridad las normas y procedimientos que se deben seguir y compartidos con el grupo	4%	11%	20%	49%	16,0%	100%
5. Se utilizan mecanismos efectivos para diagnosticar y resolver los conflictos entre los miembros	3%	11%	26%	41%	18,8%	100%
6. Las decisiones se toman luego de haber escuchado y considerado todos los puntos de vista	0%	3%	28,8%	38,8%	30,0%	100%
7. Se busca activamente el consenso, Se evita utilizar la votación	7,5%	5,0%	35,0%	38,8%	14%	100%
Promedio de Respuestas	2,7%	8,2%	28,0%	44,5%	17,0%	100%

CONDUCCION

■ Casi nunca ■ Rara vez ■ ocasionalmente ■ con frecuencia ■ casi siempre



6.2.6. Análisis tabla 6: toma decisiones.

La tabla de datos que representa la toma de decisiones muestra que los resultados no son equitativos y varios de ellos están muy por debajo de la media aritmética, en un 44% como máximo. El equipo de trabajo no es muy confiable en las decisiones que se toman para el logro de los objetivos.

Robbins Stephen afirma, entre tantas cualidades, que “los equipos de trabajo autodirigido, asumen muchas responsabilidades de los supervisor o líder, como llevar un ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con sus clientes y proveedores (Robbins S, 1999). Por lo tanto para mejorar la toma de decisiones en un equipo de trabajo, debe existir un consenso general involucrando a todos los miembros, establecer prioridades, no permitir decisiones divididas, apoyar la decisión final que se tome y conocer su proceso para aportar con experiencia y conocimiento al logro de objetivos.

TABLA 6: Toma de Decisiones

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. Usamos métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes	0%	6%	27,5%	55,0%	11,3%	100%
2. Existen compromisos con las decisiones que se toman	0%	8%	25%	50%	17,5%	100%
3. Si existen desacuerdos se expresan y esas ideas son tenidas en cuenta	3%	6%	36%	36%	21%	100%
4. Se involucran a los miembros en la solución de problemas y la toma de decisiones	0%	9%	36%	31%	23,8%	100%
5. El líder de nuestro equipo comparte los asuntos esenciales con el equipo, antes de tomar decisiones importantes solicita opiniones y sugerencias	5%	8%	32%	36%	20,0%	100%
6. El grupo es consciente de su manera de funcionar	0%	4%	11,3%	50,0%	35,0%	100%
7. Se analiza periódicamente lo que obstaculiza la buena marcha del equipo.	0%	6,3%	22,5%	48,8%	23%	100%
Promedio de Respuestas	1,5%	6,6%	27,0%	44,0%	21,0%	100%

6.2.7. Análisis tabla 7: autoevaluación

La tabla de datos que representa la autoevaluación presenta unos resultados promedios muy por debajo de la media aritmética y con un valor máximo de 39%, el ítem frecuentemente, nos hace afirmar que el equipo no maneja criterios de autoevaluación para mejorar su funcionamiento. Según el autor Morales de Romero, en los ETAD se realizan monitoreo y retroalimentaciones a las actividades en todas las fases de desarrollo e

igualmente están alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar o chequear sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario. (Morales de Romero,2000).

Al seguir un monitoreo constante a todas las actividades del equipo, logramos identificar las deficiencias e igualmente el empleado hace una autoevaluación de su desempeño de una manera más efectiva y practica. Ello disminuye el margen de error en el cumplimiento de los procesos que nos llevan sistemáticamente al logro de los objetivos. Luego de realizar un análisis descriptivo de las variables, realizamos un estudio multivalente para resumir los datos en un pequeño grupo de variables, redefinirlas y clasificarlas para tener una mayor certeza del análisis estadístico de los datos.

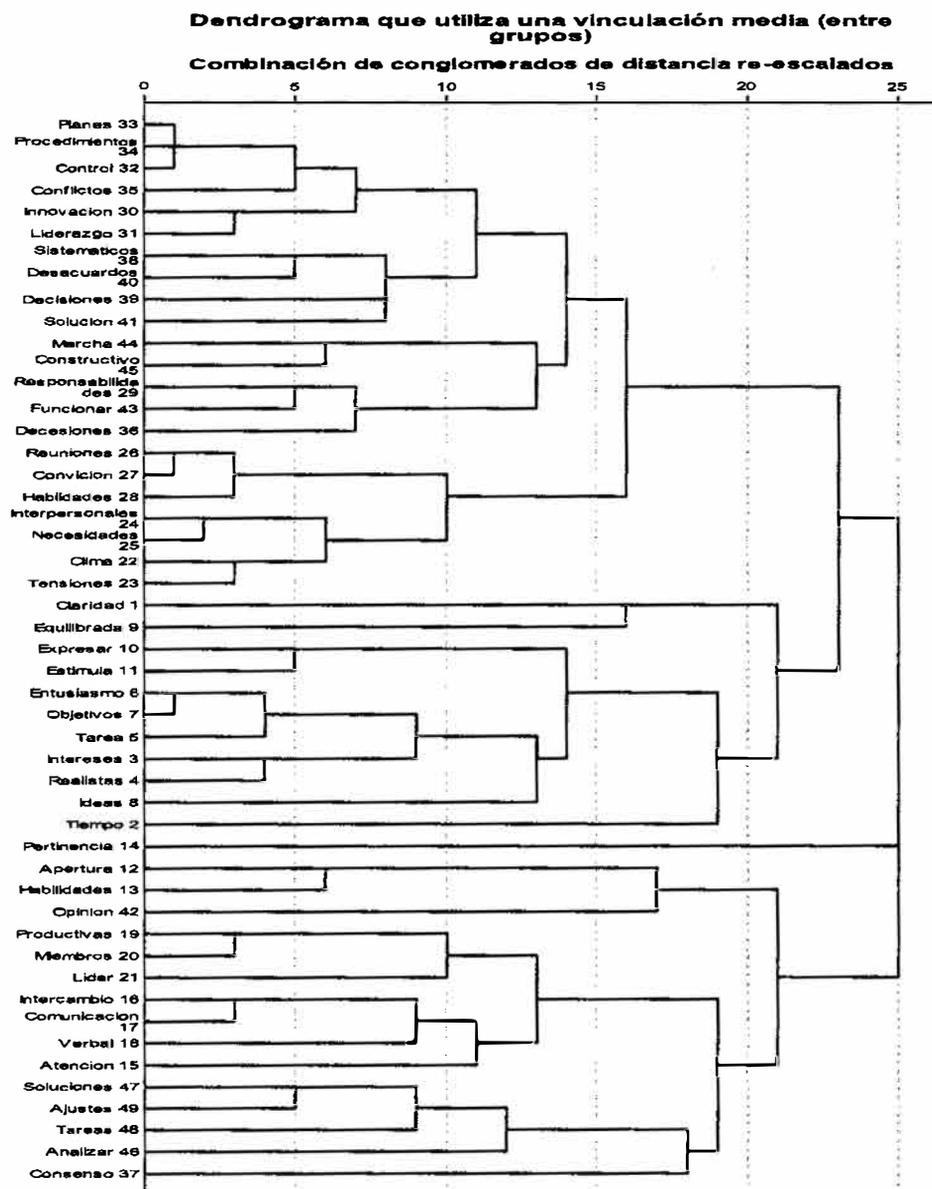
TABLA 7: Autoevaluación

Preguntas	Casi nunca	Rara vez	ocasionalmente	con frecuencia	casi siempre	Total
1. El grupo es consciente de su manera de funcionar	0%	4%	11,3%	50,0%	35,0%	100%
2. Se analiza periódicamente lo que obstaculiza la buena marcha del equipo.	0%	6%	23%	49%	22,5%	100%
3. La crítica es frecuente y franca; Causa poco malestar porque tiene un carácter constructivo	0%	6%	29%	41%	24%	100%
4. Se analiza en forma abierta el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro y la eficacia del equipo	1%	11%	31%	35%	21,3%	100%
5. Cuando se presentan desacuerdos se estudian las causas y se buscan soluciones	0%	16%	33%	31%	20,0%	100%
6. Se hace un seguimiento sistemático al cumplimiento de las tareas o metas del equipo	1%	14%	33,0%	40,0%	13,0%	100%
7. Evaluamos el progreso como nuestro desarrollo como equipo y hacemos los ajustes que sean pertinentes	0%	13,8%	40,0%	28,8%	18%	100%
Promedio de Respuestas	1,3%	10%	28,5%	39,%	21,9%	100%

6.2.8 análisis multivariado.

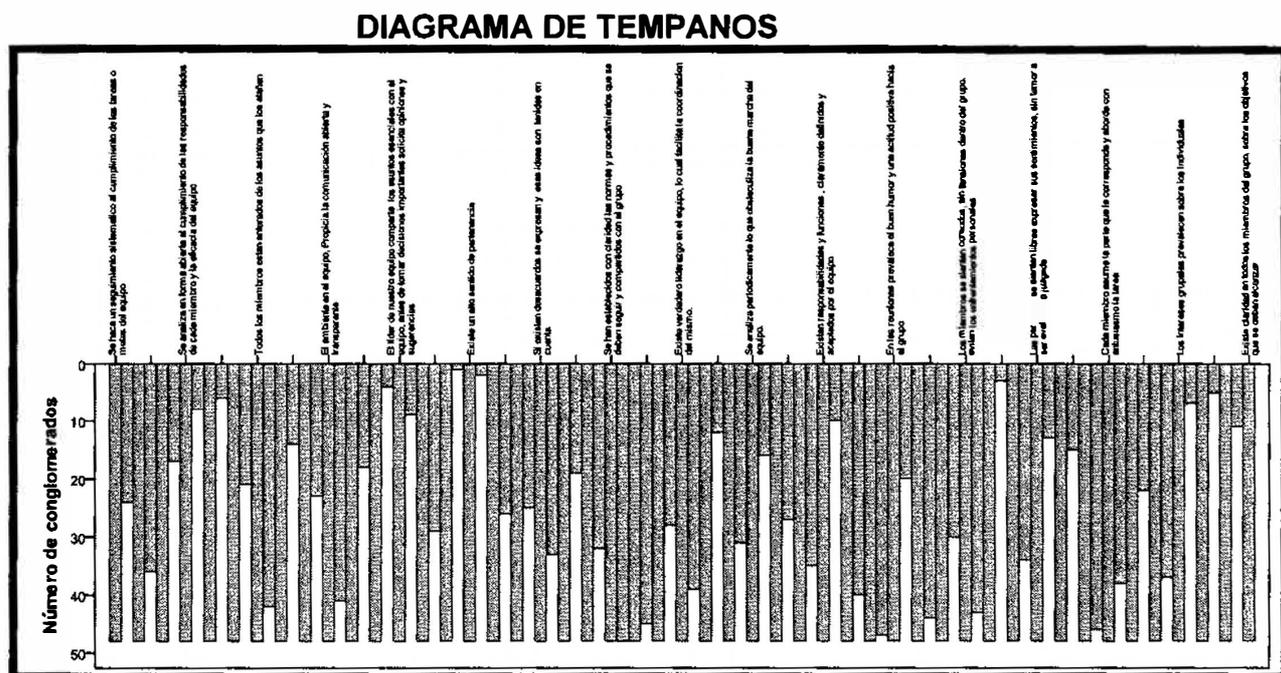
A continuación vamos aplicar el análisis mutivariado, para analizar simultáneamente las variables. Dentro de los multivariados vamos a aplicar el análisis de conglomerados con el fin de agrupar elementos en grupos homogéneos en función de las similitudes en ellos. Para el estudio de las variables de esta investigación utilizamos dentro de los conglomerados, la construcción de jerarquía que nos proporcione una estructura de los

La tabla anterior nos muestra la reagrupación de las preguntas del cuestionario dentro de las diferentes variables, que el análisis por conglomerado nos arrojó como similares.

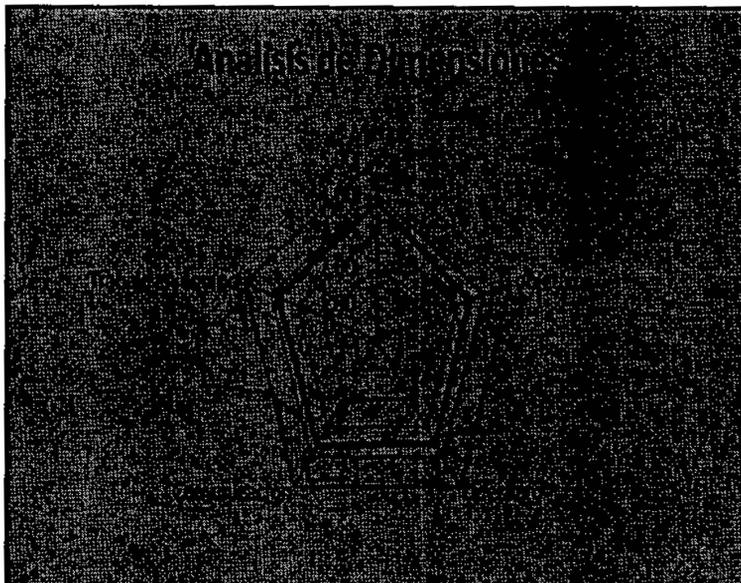


El dendrograma muestra la representación de las etapas del proceso de fusión. Igualmente la distancia existente entre los elementos fundidos, dichas

distancias están representadas en una escala estandarizada de 25 puntos. Las líneas verticales identifican los elementos fundidos (conglomerados), y la posición de las líneas verticales indica las distancias existentes entre los elementos fundidos.



Este diagrama resume el proceso de fusión de manera gráfica, en las cabeceras de las columnas se encuentran los casos individuales analizados, y en las filas el número de conglomerados formados en cada etapa. El diagrama de témpanos es muy útil porque identifica los elementos que constituyen cada una de las soluciones del análisis y cuáles han sido las formaciones previas y posteriores a cada solución específica.



Metas	3,76
Objetivos	3,47
Liderazgo	3,54
Comunicación	3,62
Trabajo en equipo	3,78

El gráfico polar o de telaraña muestra una serie como un conjunto de puntos agrupados por categorías en un círculo de 360 grados. Los valores se representan por la longitud de los puntos con relación al centro del círculo. de las categorías se muestran en el perímetro del gráfico.

En el análisis de las variables reportadas por los conglomerados se tuvo en cuentas el promedio de cada una ellas. Tal como lo muestra la tabla contigua al grafico.

Finalizando el análisis multivariado, notamos que no existe una distancia considerable entre los valores promedios de las variables resultantes, lo cual nos indica que los equipos de trabajo tienen un

rendimiento aceptable y que debe mejorar para fortalecer la consecución de los objetivos.

En conclusión luego de hacer análisis de estadística descriptiva y un análisis multivariante notamos que los resultados son similares y representan un rendimiento que requiere de mejoras para llegar a un nivel óptimo de trabajo en equipo.

El análisis de resultados de las variables de la investigación nos lleva a plantear una serie de estrategias para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

6.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Análisis FODA. Con la información obtenida por el análisis de resultados y la investigación prospectiva, se continuara a definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas. A continuación se presentan las principales fortalezas identificadas en el área administrativa del programa de enfermería:

- ✓ En el equipo de trabajo existe cooperación y tolerancia.
- ✓ Poseen la habilidad de ser creativos.
- ✓ Tienen los conocimientos suficientes para desarrollar el rol que desempeñan.
- ✓ Tienen la capacidad de saber trabajar bajo presión.
- ✓ Conocen las funciones y responsabilidades de los otros integrantes.

Oportunidad. A continuación se presentan las principales oportunidades identificadas en el área administrativa del programa de enfermería:

- ✓ La facultad de enfermería apoya la capacitación de sus funcionarios a nivel internacional
- ✓ Aplicación de un modelo de trabajo en equipo autodirigido en la educación superior a nivel local
- ✓ Agilización de los procesos de toma de decisiones
- ✓ Aprovechamiento del capital intelectual del programa de enfermería

Amenazas. A continuación se presentan las principales amenazas identificadas en el área administrativa del programa de enfermería:

- ✓ Autonomía de los equipos de trabajo de otras universidades de la ciudad de Barranquilla.
- ✓ No contar con el apoyo de la dirección del programa
- ✓ Deserción de los integrantes del equipo

Debilidades. A continuación se presentan las principales debilidades identificadas en el área administrativa del programa de enfermería:

- ✓ Cambios constantes en los integrantes y funciones del equipo.
- ✓ Falta de tiempo y compromiso de los integrantes.
- ✓ Algunos no cuentan con el perfil personal adecuado para desarrollar funciones en equipo.
- ✓ No se realiza una planeación con el tiempo adecuado.
- ✓ No se distribuyen los roles en el equipo.
- ✓ No se realizan reuniones permanentes.
- ✓ Rotación constante del personal administrativo

- ✓ Falta de autonomía para toma de decisiones.
- ✓ Personal no cualificado para el desarrollo de sus funciones.

6.4 INFORME DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron conceptos fundamentales para estudio adecuado de los equipos de trabajo del programa de enfermería. Como por ejemplo el liderazgo, manejo y conducción de equipos, participación y compromiso. Partiendo del hecho que administrar o dirigir en una empresa o unidad de mando en siglo XXI, se realiza más ligado a delegación de funciones y manejo adecuado de los empleados lo que genera una conexión entre gerencia y empleado.

Con lo anterior se logra la conformación de equipos de trabajo comprometido con el programa de enfermería, con total conocimiento y claridad de los objetivos trazados por la unidad académica. Se debe tener en cuenta que Equipo de trabajo se conoce como un grupo de personas que intercambian, ideas opiniones, sugerencias y lo ponen al servicio de la empresa para lograr los objetivos. Es simplemente remar para el mismo lado; mirar hacia el mismo horizonte y pensar siempre en llegar a la meta con el aporte de todos.

En administración encontramos muchas divisiones de equipos de trabajos. Los encontramos, como equipos de calidad, equipos de solución de problemas, equipos virtuales y existe una alternativa utilizada en empresas con un número de personal alto y manejo de varios procesos que son los equipos de trabajo autodirigidos.

Los ETAD son un grupo de empleados altamente cualificados, que se distribuyen las funciones de manejo y administración de actividades del equipo sin supervisión alguna, debido a que no manejan del concepto de líder sino de liderazgo compartido, tienen la facultad de tomar decisiones en consenso para el logro de los objetivos y demuestran compromiso con la empresa.

Las empresas que aplican los ETAD, han encontrado entre otros beneficios, mejoras en el aspecto organizacional, satisfacción de sus empleados al sentir que sus aportes se reflejan en el éxito de la empresa, se aprovecha el capital intelectual de sus empleados, disminución de los mandos medios, al suprimir los cargos de supervisores o jefes de departamentos. Adicionalmente, los problemas se detectan y solucionan con mayor rapidez y eficiencia.

Para que los ETAD se conformen en una empresa, es necesario el apoyo incondicional de los altos mandos, para brindar confianza al equipo. Estos equipos pueden tener la facultad de correr riesgos y compartir información, sobre todo, la alta gerencia debe proporcionarles tiempo y recursos para que se desarrollen y funcionen.

Dentro de la organización, los ETAD se encuentran en la división del trabajo y dentro de estos en la definición de las responsabilidades de cada uno de los empleados. La eficiencia se mide por el grado de autoridad de cada uno de ellos. En una empresa la autoridad se agrupa en tres niveles: alta gerencia, gerentes intermedios y supervisores o equipos de trabajos auto dirigidos.

Para la investigación se realizó un estudio exploratorio descriptivo para profundizar y caracterizar cada una de las unidades estudiadas e igualmente se utilizó el método deductivo para el estudio adecuado y diseñar las estrategias de mejoramiento en las funciones como equipo de trabajo.

De la misma manera la población estudio está conformado por el personal administrativo del Programa de Enfermería, aplicándoles un método de carácter probabilístico para la selección de la muestra. Se aplicaron las formulas estadísticas para la obtención adecuada del numero de muestras,

en este caso para una población de 100 personas, se aplicó un nivel de confianza del 95%; un margen de error de 0,05, para un resultado final de 80 personas.

Se utilizó una fuente de información primaria para la obtención directa de los datos a través de los empleados involucrados en la muestra. También se utilizaron fuentes secundarias, como libros, revistas bases de datos e internet, para obtener la fundamentación teórica de la investigación.

La recolección de datos se hizo a través de una encuesta diseñada con siete dimensiones que describen los comportamientos observables de un equipo de trabajo e igualmente se aplicó un análisis multivariado para reagrupar las variables y determinar las fortalezas y debilidades.

Para el fortalecimiento de los equipos de trabajo se diseñaron unas estrategias de acción direccionadas hacia la formación de equipos autodirigidos o altamente capacitados.

7. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para poder establecer las estrategias que permitan mejorar el desempeño de los equipos de trabajo del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla, se debe en primera instancia analizar la matriz DOFA, la cual se muestra a continuación:

MATRIZ DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	EXTERNOS /INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • En el equipo de trabajo existe cooperación y tolerancia • Poseen la habilidad de ser creativos • Tienen los conocimientos suficientes para desarrollar el rol que desempeñan. • Tienen la capacidad de saber trabajar bajo presión • Conocen las funciones y responsabilidades de los otros integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios constantes en los integrantes y funciones del equipo • Algunos no cuentan con el perfil personal adecuado para desarrollar funciones en equipo. • No se realiza una planeación con el tiempo adecuado • No se distribuyen los roles en el equipo • No se realizan reuniones permanentes.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • La facultad de enfermería apoya la capacitación de sus funcionarios • Aplicación de un modelo de trabajo en equipo • Agilización de los procesos de toma de decisiones. • Aprovechamiento del capital intelectual del programa de enfermería <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un modelo de trabajo en equipo • Agilización de los procesos de toma de decisiones. • Aprovechamiento del capital intelectual del programa de enfermería 	ESTRATEGIAS (FO) <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar los estudios de Postgrados • Brindar espacios para las actividades de relajación y evitar estrés laboral • Aprovechar las capacidades intelectuales para realizar las labores de los otros integrantes • Demostrar los beneficios del trabajo en equipo de alto rendimiento 	ESTRATEGIAS (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar personal idóneo para el desarrollo de las funciones en el equipo de trabajo • Impulsar los estudios de postgrados a los integrantes del equipo • Diseñar una planeación con el tiempo suficiente para cumplir con la necesidades presentadas • Realizar reuniones permanentes para conocer las metas y tomar decisiones a tiempo • Impulsar los estudios de postgrados a los integrantes del equipo • Diseñar una planeación con el tiempo suficiente para cumplir con la necesidades presentadas • Realizar reuniones permanentes para conocer las metas y tomar decisiones a tiempo
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de los equipos de trabajo de otras universidades de la ciudad de Barranquilla. 	ESTRATEGIAS (FA) <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar económicamente al personal de acuerdo a sus logros y metas • Realizar contratación laboral estable a termino indefinido • Ofrecer actividades de relajación para disminuir el estrés causado por las actividades realizadas • Rotar internamente el equipo de trabajo para conocer y desempeñar las funciones de los demás integrantes 	ESTRATEGIAS (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. • Desarrollar indicadores de evaluación a cada uno de las actividades que realiza el equipo de trabajo

Para la aplicación de las estrategias se requiere de la conformación de equipos de alto desempeño o autodirigidos con unas características esenciales para garantizar el éxito del trabajo en equipo. Para que un miembro se desempeñe de la mejor manera dentro de un equipo de trabajo de alto desempeño, requiere cumplir con tres habilidades.

Primero: Los miembros deben poseer experiencia técnica.

Segundo: Tener la habilidad para solucionar problemas y toma de decisiones de acuerdo a la generación y evaluación de alternativas de solución.

Tercero: los integrantes de un equipo de alto desempeño deben poseer la habilidad de saber retroalimentar los conocimientos y compartirlos.

Para optimizar estas habilidades se requiere de un programa de entrenamiento y de actividades. Este programa de capacitación y profundización debe tener en cuenta las siguientes categorías.

a) Programa de entrenamiento Técnico y organizacional. El programa se aplica para afianzar las tareas y responsabilidades que deben cumplir dentro de la organización.

b) Programa de entrenamiento de capacidades individuales y correlación. Este programa de entrenamiento se realiza para el desarrollo personal y grupal de los integrantes del equipo. Con este entrenamiento tendremos aptitudes para solución de problemas, comunicación en equipo y retroalimentación.

7.1 INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

La evaluación por desempeño del personal de un equipo de trabajo autodirigido debe ser objetiva para no generar conflictos entre los miembros. Para esto debemos tener en cuenta los estándares de desempeño.

Los indicadores de desempeño nos permiten medir el cumplimiento individual de los objetivos y las funciones asignadas al puesto. Es muy importante identificar los indicadores esenciales para la realización de la evaluación del desempeño personal y grupal.

Las evaluaciones del desempeño pueden hacerse de forma directa, por intermedio de un evaluador que podría ser el líder del equipo autodirigido

en ese momento. Igualmente se puede evaluar de forma indirecta a través de examen escrito, hojas de calificación entre otros.

Para el desarrollo de las evaluaciones del desempeño es necesario tener en cuenta los objetivos y las metas para cada actividad. De la misma forma establecer políticas de evaluación, los incentivos de buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.

El desempeño individual puede ser evaluado en: Objetividad, comunicación, orientación de resultados, orientación al cambio, liderazgo, trabajo en equipo, sensibilidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, innovación y creatividad, compromiso e identidad y conocimiento del programa académico.

A continuación mostraremos las características y los conocimientos ideales por competencia.

TABLA 8 : Características y conocimientos ideales por competencia

COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y CONOCIMIENTO
Objetividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener amplio criterio. 2. Tener sentido común para actuar. 3. Buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan. 4. Ser objetivo en los proyectos que se decida participar. 5. Ser objetivo en el análisis de la situación real de la empresa.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar y obtener información, con oportunidad, veraz, concreta, expedita, oportuna, congruente y clara, en forma y contenido. 2. Tener disposición a escuchar y transmitir conocimientos y experiencias. 3. Habilidad para escuchar y recibir mensajes. 4. Expresar de forma clara, precisa y oportuna las ideas. 5. Demostrar interés y respeto por lo que dicen otras personas. 6. Considerar los diferentes aspectos que se dan en la interacción. 7. Asegurar que la información recibida sea la misma transmitida.
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser visionario, organizador y motivador. 2. Reconocer y fortalecer a los demás. 3. Tener influencia y poder de convencimiento. 4. Dirigir positivamente al grupo. 5. Obtener la atención y aceptación de los integrantes del grupo. 6. Marcar los lineamientos y caminos a seguir. 7. Crear un ambiente positivo de trabajo. 8. Dirigir los esfuerzos de la gente hacia la búsqueda de cambios y el logro de objetivos comunes. 9. Crear las condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí. 10. Conocer y profundizar en las expectativas profesionales y necesidades de formación y desarrollo de su personal. 11. Proyectar a la empresa en el entorno que le corresponde.
Orientación a resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener deseo de realización. 2. Estar auto motivado permanentemente. 3. Establecer, enfrentar y superar retos. 4. Asumir compromisos y realizarlos. 5. Participar siempre con entusiasmo. 6. Cumplir objetivos y lograr resultados con calidad. 7. Eliminar el trabajo innecesario e incrementar la productividad, Efectividad y rentabilidad. 8. Evaluar permanentemente los resultados obtenidos para detectar Desviaciones y corregirlas. 9. Tener visión y confianza para aprovechar las oportunidades y obtener resultados en situaciones difíciles. 10. Tomar decisiones oportunas y acertadas.
Orientación al cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser receptivo y adaptable ante los cambios continuos del

	<p>entorno.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Asumir los cambios como oportunidades de crecimiento y desarrollo. 3. Informar oportunamente a sus colaboradores de los cambios en la Empresa y el impacto que tiene en su área o proceso. 4. Motivar a su equipo de trabajo para asumir los cambios. 5. Involucrar a su equipo de trabajo en la generación de proyectos de cambio que generen valor. 6. Prever los riesgos que se pueden generar por la implantación del cambio. 7. Establecer metodologías para realizar mediciones de los efectos <p>Ocasionados por los cambios tecnológicos, financieros y humanos.</p>
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar intensamente con el grupo de trabajo. 2. Fomentar el conocimiento estratégico. 3. Establecer conjuntamente objetivos comunes y comprometerse. 4. Promover la comunicación y la colaboración. 5. Mantener unidos a los integrantes del equipo. 6. Promover la tolerancia entre los miembros del equipo. 7. Dar prioridad a los intereses del equipo antes de los personales. 8. Fomentar la autonomía y autocontrol del equipo de trabajo. 9. Establecer redes de trabajo orientadas a identificar, transferir y Desarrollar conocimiento estratégico para la empresa.
Sensibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar dispuesto al cambio. 2. Estar abierto a la opinión de los demás. 3. Dar a otros la oportunidad de participar. 4. Tener actitud de servicio con calidad. 5. Retomar palabras y argumentos de otros. 6. Hacer empatía con los demás. 7. Reconocer a los demás.
Efectividad en el uso de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear y optimizar el uso de los recursos físicos, técnicos, económicos y humanos. 2. Identificar la forma de realizar el trabajo de la manera más eficiente y con calidad. 3. Considerar la relación costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo. 4. Tener una cultura de conciencia en la administración de los recursos.
Innovación y creatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar ideas nuevas y originales. 2. Desarrollar nuevas formas de pensamiento y soluciones diferentes. 3. Anticipar el surgimiento de problemas generando la implantación de Ideas innovadoras. 4. Visualizar y convertir situaciones impredecibles y cambiantes, en Oportunidades. 5. Generar estrategias innovadoras para crear valor agregado a la Empresa. 6. Promover acciones de innovación y desarrollo para asegurar la calidad del servicio al cliente e incrementar la competitividad

	de la empresa.
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defender los intereses generales de la empresa. 2. Defender decisiones y posiciones que beneficien a la empresa. 3. Realizar todas las actividades con entrega, vitalidad y control.

Fuente: Evaluación integral hacia modelos de calidad, 2005. Jack fleitman.

Las competencias individuales de los miembros del equipo se dividen en básicas, requeridas y excepcionales y de acuerdo a las necesidades de cada puesto, se selecciona el perfil y conocimiento de la persona que se requiere.

Para la selección de los integrantes de un equipo de alto desempeño o autodirigidos se debe tener en cuenta la personalidad y preferencias de cada individuo. Esto debido a que cada uno de ellos tendrá una labor específica de acuerdo a su forma de ser. Dentro de la funcionalidad de esta clase de equipos de trabajo se identifican algunas funciones importantes dentro del equipo, entre esas tenemos.

- ✓ Consejero: Motiva la búsqueda de más información.
- ✓ Conector: Coordina e integra
- ✓ Creador: Inicia las ideas creativas
- ✓ Promotor: Defiende las ideas después de ser sometidas
- ✓ Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.

- ✓ Organizador: Proporciona estructura
- ✓ Productor: Proporciona dirección y seguimiento
- ✓ Controlador: Examina los detalles y hace valer las reglas
- ✓ Defensor: Discute las batallas externas.

Luego de tener claro cuáles son las condiciones para la aplicación de las estrategias, se propone las siguientes acciones para el mejorar el desempeño de los equipos de trabajo del área administrativa del Programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.

7.2. METAS

- Establecer reuniones de trabajo los días lunes para presentar los avances de las actividades y planear las siguientes.
- Establecer incentivos al equipo de trabajo para generar motivación y empeño en el desarrollo de cada una las actividades.
- Generar confianza al grupo para que cada miembro aporte sus ideas libremente
- Incentivar la creatividad y originalidad en las ideas para la renovación de las actividades.

7.3 OBJETIVOS

Distribuir las funciones, de acuerdo a la especialidad de cada uno los miembros del equipo de trabajo, para fortalecer la confianza en cada uno de los integrantes, dependencia mutua y la toma de decisiones personales.

Fortalecer la participación individual de los miembros del equipo en las reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de resultados. Clarificar y articular los objetivos del equipo de trabajo para garantizar el éxito del trabajo en equipo.

7.3 LIDERAZGO

Realizar mesas de trabajo para que los miembros de los equipos diseñen sus propósitos específicos para el logro de los objetivos del equipo de trabajo. Generar intercambios de ideas y tomar decisiones en conjunto sin permitir las delegaciones de actividades, cada integrante debe ser responsable de su tarea para lograr una interdependencia y logro del propósito común. Promover la retroalimentación como método para corregir las percepciones incorrectas y promover acciones correctivas oportunas.

Hacer sentir a los miembros parte importante del equipo para generar sentido de pertenencia.

7.4 COMUNICACIONES

Propiciar la discusión abierta en las reuniones de trabajo de los miembros del equipo con el fin de activar la generación de ideas y la solución de problemas en el seno del equipo convirtiéndolo en un proceso sinérgico y eficiente. Promover la integración del equipo de trabajo en actividades recreativas que permitan conocer de manera personal a los miembros del equipo. Fortalecer los diferentes canales de comunicación tanto orales como escritos.

7.5 TRABAJO EN EQUIPO

Generar intercambios de ideas y tomar decisiones en conjunto sin permitir las delegaciones de actividades, cada integrante debe ser responsable de su tarea para lograr una interdependencia y logro del propósito común.

Apoyar la toma de decisiones por consenso para permitir la participación de todos los miembros del equipo.

Monitorear el plan de acción desarrollado para el logro de los objetivos del equipo. Fortalecer la retroalimentación como estrategia para mejorar los procesos en el camino.

7.6 MATRIZ PROGRESIVA DE ESTRATEGIA

DISENO	DESARROLLO	CONTROL
<p>1. Realizar análisis para conocer la situación actual de los equipos a través de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de Datos, a través de observación directa y la aplicación de Encuestas. • Realización de un Estudio Estadístico • Un Análisis DOFA <p>2. Estudiar el modelo Organizacional actual del área administrativa.</p> <p>3. Proponer estrategias para la implementación de ETAD.</p>	<p>1. Ejecutar las Estrategias que permitan la constitución de los ETAD al interior del programa de Enfermería de la Universidad Simón Bolívar.</p> <p>2. Socializar los recursos técnicos y humanos necesarios para la conformación de los ETAD.</p> <p>3. Evaluar el modelo organizacional y aplicar las acciones correctivas o preventivas necesarias, dependiendo del caso.</p>	<p>1. Evaluar en los integrantes del equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Motivación • Compromiso • Responsabilidad <p>2. Evaluar en el equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Comunicación • Desempeño • Resultados <p>3. Renovar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Destrezas y conocimiento.

7.7 DETERMINACION DE LAS DIMENSIONES REQUERIDAS PARA LOS LÍDERES Y LOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS.

Los ETAD, a medida que ellos obtienen un nivel de autoridad y responsabilidad superior, es mucho mayor el grado de conocimiento, habilidades y destrezas que sus integrantes deben desarrollar para aumentar su desempeño. Los líderes del equipo, así como sus integrantes obtienen una serie de dimensiones para asumir sus responsabilidades y ejecutar sus funciones de manera óptima.

MIEMBROS DEL EQUIPO	
DIMENSIONES	IMPORTANCIA PARA EL EQUIPO
Habilidad para el aprendizaje	Personal cualificado que posea Múltiples habilidades que le permita rotar en diversas unidades de trabajo al interior de la organización.
Análisis de Problemas	El equipo identifica las variables del problema y sus interrelaciones que le permitan establecer de manera autónoma diversas alternativas de solución
Iniciativa	Énfasis en el mejoramiento continuo
Adaptación al trabajo	Satisfacción, motivación, reducción de despidos, responsables por decisiones.
Comunicación oral	Presentación clara y concisa de ideas y propuestas al grupo de trabajo
Planificación y organización	Determinación de programación de entrega de resultados al equipo de trabajo
Trabajo de equipo	Cooperación e integración
Habilidades técnicas/profesional	Rotación del trabajo/multihabilidades

Entrenamiento y enseñanza	Los miembros del equipo comparten enseñanzas y practican entre si como una manera de autoevaluación y autoaprendizaje.
LIDER DEL EQUIPO	
Habilidad para el aprendizaje	Multihabilidades /rotación del trabajo
análisis	Ayuda a los miembros en la identificación del problema y las posibles causas
Planificación del trabajo	Coordina las funciones de cada miembro, asignándole tiempo y fecha de entrega de actividades
Colaboración	Ayuda a los miembros al desarrollo de sus funciones y proponiendo mejores manera de realizar las tareas
Delegación de autoridad y responsabilidad	Empoderamiento y Liderazgo compartido
motivación	Incentiva a sus miembros a participar en los procesos de la empresa

Para desarrollar estas dimensiones la empresa requiere brindarle espacios de tiempo y recursos, al igual que un programa de capacitación y actividades para desarrollar las dimensiones.

7.8 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SEGÚN LAS DIMENSIONES

El programa de entrenamiento para las personas que pertenezcan a los equipos de trabajos autodirigidos, se clasifican en tres áreas, las cuales describimos a continuación

- **ORGANIZACIONAL:** Provee orientación a los integrantes de los equipos sobre la empresa donde laboran, ejemplo: Misión, Visión,

Valores, Expectativas, desarrollo personal y aspectos básicos del trabajo a desempeñar.

- **TECNICO, ADMINISTRATIVO Y DE CALIDAD:** En esta categoría se entrenan en las tareas y responsabilidades que asumen dentro de la organización. Como por ejemplo; control de calidad, entrenamiento técnico, practicas de seguridad, producción entre otros.
- **DESTREZAS INDIVIDUALES Y DE INTERACION:** Este entrenamiento se dirige hacia el desarrollo personal y grupal de los miembros del equipo, como por ejemplo, Solución de problemas , participación, retroalimentación y técnicas de comunicación

Orientación: En esta primera etapa se brinda la orientación necesaria a todos los miembros seleccionados y se especifican sus roles.

Construcción de la Confianza: En la segunda etapa se busca crear confianza entre los miembros, proceso de conocimiento personal, expectativas laborales y aptitudes.

Aclaración de los objetivos: En esta fase se presentan los objetivos del equipo, camino a recorrer y las metas que se esperan del equipo, definiendo las prioridades.

Compromiso: Esta etapa termina la fase de formación del equipo y termina la parte de análisis a lo interno. Por lo tanto en esta etapa se especifican las directrices para el manejo de recursos, tiempo y personal, al igual que la aceptación de los roles.

Implementación: En esta etapa se desarrollan las actividades de acuerdo a sus roles para llegar a una sincronización del equipo. Se tiene en cuenta en esta fase el tiempo requerido y la programación.

Alto desempeño: En esta etapa el equipo presenta sincronización, dominio y autonomía de todos los procesos y llega a su momento cumbre, brindando la posibilidad de cambiar los objetivos y responder ante el entorno de manera flexible.

Renovación: En esta última etapa llega el momento del cambio y de pasar a otro ciclo de acción. Es aquí donde se debe renovar al equipo de trabajo.

En conclusión, el modelo indica que el éxito radica en todos los miembros, no solo los líderes.

8.1 RESULTADOS DEL PROCESO

Como consecuencia de la aplicación de Dexter se presentan los siguientes resultados:

Mejoramiento Continuo. El mejoramiento continuo es lo ideal de este proyecto, se obtiene a través de los ETAD unos mejores indicadores, ambiente laboral y clima organizacional.

Satisfacción colectiva. Otro resultado que se deriva de este proceso es la satisfacción de los integrantes, debido a que el ambiente laboral es positivo, igualmente el programa académico también se beneficia.

Aprendizaje colectivo. Un beneficio bien interesante es el aprendizaje colectivo que se obtiene en el programa académico en todos sus niveles, producto del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Este modelo Propuesto fue validado a través de un panel de expertos, el cual se puede evidenciar en el anexo E.

8.2 APORTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN EL PROCESO ADMINISTRADO

En planteamiento del problema de esta investigación decíamos que las dificultades radicaban en la planeación y la organización del área administrativa del programa de enfermería de la Universidad Simón Bolívar. Haciendo la transición hacia un estilo de equipo de trabajo como los autodirigidos se podrían presentar cambios en el proceso administrativo como los siguientes:

PLANEACION. Los ETAD, deben acordar conjuntamente con la Dirección del programa, cuales serian los objetivos a lograr en un tiempo determinado y a que costo. De igual manera definir los procedimientos de trabajo a emplear y requerir los recursos indispensables, de acuerdo a las necesidades, para llevar a cabo su operación.

ORGANIZACIÓN. El Equipo Autodirigido establece con autonomía la estructura organizacional que se necesita para el logro de los objetivos. En la planeación prevalece el proceso dinámico de los integrantes del equipo autodirigido, compartiendo experiencias y responsabilidades, de tal manera que se manifieste la labor interdisciplinaria.

En la organización del área administrativa del programa de enfermería de la Universidad Simón Bolívar, se deben asignar responsabilidades a cada uno de ellos, se deben distribuir las funciones de trabajo equitativamente y compartir el liderazgo en actividades, como por ejemplo:

- ✓ Información de avance y logros.
- ✓ Suministro de recursos.
- ✓ Propuesta y mejoramiento en los métodos de trabajo.
- ✓ Coordinación de la capacitación y el adiestramiento.

DIRECCION Y CONTROL. En la dirección y control del área administrativa los ETAD deben hacer lo siguiente:

- A. Seleccionar a los nuevos integrantes del equipo de acuerdo a los roles, características y necesidades
- B. Cada miembro del equipo de trabajo autodirigido, debe ayudar a entrenar a otros en la labor directa y convertirlo en un equipo multifuncional.
- C. La motivación del equipo de trabajo debe ser mutua, no existe un líder que lo realice, todos se estimulan a sí mismo y al compañero.
- D. La observación del trabajo se basa en el autocontrol de cada miembro.
- E. La evaluación de resultados y el desempeño son desarrollados con el acompañamiento de un coordinador del área responsable que podría ser el director del programa.

Como se había explicado en los conceptos los ETAD, se autoadministra, pero de cualquier manera se le debe rendir cuentas a alguien de la dirección del programa de enfermería. En su defecto se debería informar a uno o varios coordinadores de nivel superior, dependiendo de la naturaleza del trabajo. En este aspecto la autoridad de línea se debilita. Es de anotar

que el director del programa, quien sería el responsable de la creación del equipo, ejerce un liderazgo delegador, brindándole toda la confianza al ETAD por su alta capacidad y motivación.

8.3 ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE ENFERMERIA

A continuación presentaremos las estrategias que se deben implementar para convertir un equipo de trabajo básico en un equipo autodirigido.

8.3.1 Estrategias para selección del recurso humano

Realizar una excelente selección del recurso humano que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar exigencias del trabajo. Con lo anterior garantizamos que el talento humano que integre el programa de enfermería tenga las habilidades para desempeñarse eficientemente.

Lo anterior nos llevaría a entregar a la empresa el 100% de empleados entrenados y motivados, con manejo adecuado de técnicas y conocimientos que permitan la auto- realización y satisfacción del trabajador.

Las acciones que se podrían hacer para seleccionar un excelente recurso humano podría ser:

- a. Participar en bolsas de trabajo especializadas en formación de recursos humanos
- b. Reclutamiento Interno teniendo en cuenta las directrices planteadas para el recurso humano.

Para la evaluación del recurso humano seleccionado se tendrá en cuenta el ambiente de trabajo, relación empleador-empleado y la gestión del desempeño.

8.3.2 Estrategias implicar al empleado en el trabajo en equipo

Incluir al empleado en la toma de decisiones y la dinámica del área administrativa del programa de enfermería compartiendo las responsabilidades con el objetivo de lograr que el empleado trabaje en forma grupal para un fin común.

Aplicando lo anterior, en corto tiempo, tendremos a todos los empleados involucrados y comprometidos con el trabajo en equipo.

Las acciones que se aplicarían para lograr lo anterior serían:

- a. Efectuar sistemas de capacitación para dar a conocer el modelo de equipos autodirigidos
- b. Promover el planteamiento de metas de equipos y del programa de enfermería.
- c. Divulgar por todos los medios de comunicación del programa académico la Misión y Visión para su total conocimiento.

8.3.3 Estrategias para la capacitación y desarrollo del equipo de trabajo

Proporcionar al programa de enfermería un personal altamente capacitado en el desarrollo de sus funciones, manteniéndolos activos con incentivos salariales, higiene y seguridad y beneficios sociales.

La finalidad de la capacitación y desarrollo es lograr que los empleados estén capacitados de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo y tener un mediano tiempo empleados capacitados en toma de decisiones y trabajo en equipo.

Para llegar a cumplir con las apreciaciones anteriores deberemos aplicar las siguientes acciones:

- a. Introducir diferentes de temas de trabajo en equipo y toma de decisiones en el programa de capacitación de equipos autodirigidos
- b. Implementar un cronograma de actividades de capacitación
- c. Incentivar a los integrantes del equipo al desarrollo individual y grupal de sus metas.

8.3.4 Estrategias para el desarrollo participativo

Mejorar el clima laboral mediante la participación activa en las metas y objetivos del programa de enfermería con el fin de lograr una cooperación creativa en el corto plazo, desarrollo de relaciones agradables de trabajo y resaltar las capacidades y habilidades de cada empleado.

Lo anterior lo podemos lograr haciendo lo siguiente:

- a. Descentralizando la toma de decisiones y acciones a seguir de los mandos superiores.
- b. Formando comités de evaluación de equipos de trabajo, incentivando la sinergia entre el personal involucrado.

Esta estrategia se podría medir mediante el cuestionario de la evaluación por desempeño.

Las estrategias planteadas anteriormente nos llevarían a la conformación de EQUIPOS AUTODIRIGIDOS con el cual se lograría que el personal del programa de enfermería sea más participativo y autónomo en sus decisiones, compartir información entre ellos y generando un buen clima laboral, además permitiría ser más competitivo el programa de enfermería a nivel académico

9. CONCLUSIONES

El trabajo equipo facilita cumplir con los objetivos siempre y cuando se tenga conocimiento de cómo se debe trabajar en conjunto. Basándose en la fundamentación teórica y el diagnóstico de trabajo en equipo, el Programa de Enfermería debe mejorar algunos aspectos relevantes como es el liderazgo, comunicación y conducción de un equipo de trabajo. En gran parte de este estudio notamos que la mayoría no llegan a un promedio de 50% de eficiencia lo cual hace que los procesos sean lentos y poco efectivos.

Con la aplicación de las estrategias diseñadas para mejorar el desempeño de un equipo de trabajo se llega a la construcción de equipos de trabajo autodirigidos.

La formación de esta clase de equipos genera más conocimiento dentro del programa académico. Se aprovecha también el capital intelectual de los docentes, ayudados por la especialidad o profesión de cada uno de ellos.

Los integrantes de un ETAD son altamente cualificados, realizan actividades interdependientes de control y administración de los recursos de los equipos, tienen la autoridad para tomar decisiones con el apoyo de sus superiores, lo que hace la figura del jefe, coordinador o supervisor desaparezca, lo que generaría menos gastos en el presupuesto de la empresa.

Para hacer parte de estos equipos es indispensable la cualificación de los empleados en el manejo de sus funciones, logros de objetivos y sentido de pertenencia con la empresa. Todo esto apoyado por el desarrollo intelectual de cada uno de ellos.

En los ETAD cada empleado es dueño de su trabajo; sabe perfectamente que debe hacer para beneficio de todos. Es su propio líder o jefe, no tiene quien lo supervise; se les brinda todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Los ETAD aplican el liderazgo compartido; no hay síntomas de autoridad. Manejan un compromiso con la empresa y con sus compañeros. Para obtener resultados más efectivos, realizan retroalimentación en cada una de las actividades, sin temor a sentirse menos valorado. Para ellos,

integrar un ETAD es un apoyo y una motivación para seguir cumplimiento con los objetivos.

En conclusión, la utilización de este estilo de trabajo le brinda a las empresas mejoras en la prestación del servicio y la satisfacción de tener empleados comprometidos con la labor que desempeñan en la empresa.

10. RECOMENDACIONES

Dar a conocer a los mandos superiores los beneficios y ventajas de los equipos auto dirigidos. Diseñar un instrumento de selección de personal para conformar los equipos de trabajos autodirigidos. Capacitar al personal seleccionado en la funcionalidad de un equipo de trabajo autodirigido.

Asimismo, se debe aplicar las estrategias planteadas en esta investigación. Se debe crear espacios en las reuniones que permitan a los integrantes del equipo participar activamente en las decisiones del equipo.

Se debe realizar la retroalimentación sobre las metas y objetivos del programa académico para que los empleados se sientan identificados y conozcan cuáles son sus roles y funciones.

Apoyarse en las nuevas tecnologías como intranet e internet para facilitar a los empleados consultas relacionadas con su funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Incentivar la cualificación académica de los integrantes del equipo para aumentar el capital intelectual.

Implementar una guía de diagnóstico para evaluar el desempeño del empleado, la cual incluirá aspectos como las relaciones personales, aspectos técnicos y cumplimiento de objetivos.

Fomentar la cooperación y no la competencia para el logro de los objetivos en los tiempos estipulados.

Generar confianza y optimismo entre los miembros del equipo para mejorar el clima laboral.

Identificar claramente las metas y objetivos del equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. (1998). *Un concepto de planeacion de empresa*. Bogota, Colombia: Limusa.
2. Ahumada, I. (2005). *Equipos de Trabajo y trabajo en equipo: La organizacion como una red de relaciones y conversaciones*. Valparaiso (chile): Ediciones Universitarias De valparaiso.
3. Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administracion* . Mexico: Pearson.
4. Andrade, S. (1996). *Diccionario de la economia*. Lima,Peru: Andrade.
5. Arciniega, L., Woerhr, D., & Poling, T. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño en la tarea. *Revista latinoamericana de psicologia* , 523-538.
6. Argudin, y. (2005). *Educacion Basada En Competencias*. Ciudad de mexico(Mexico): Editorial Trillas.
7. Bauer, J. (2002). *Una evaluacion longitudinal en la estructura organizacional y el desempeño de grupos de trabajo*. Sarasota.

8. Belbin, M. (1984). *Equipos Gerenciales Porque triunfan o fracasan*. Londres : Editorial Norma.
9. Blanchar, k. (2003). *Empowerent*. Ciudad de Mexico: Norma.
10. bustamante, S. (2000). Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos. *Ediciones Regya* , 193-199.
11. Camacho, H., Finol, M., & Noraida, M. (2008). Competencias Del Docente de Educacion basica. *Revista Omnia* , 72-94.
12. Chiavenato, I. (1986). *Introduccion a la teoria general de la adminsitracion*. Bogota, Colombia: Mc graw Hill.
13. Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Thomson.
14. Diaz, j., & marquez, j. (2008). Medicion de competencias para el manejo de los programas directores en la escuela de educacion de la universidad del zulia. *Revista Omnia* , 135-154.
15. ferrell, I. (2004). *Introduccion a los negocios, en un mundo cambiante*. mc Graw Hill.
16. Garcia, d., & Contreras, I. (2006). Liderazgo en equipos de alto rendimiento en gerencia de proyecto . *Revista telos Vol 8* , 189-196.
17. Group, H. (2004). *Las competencias: Clave para una gestion integrada de los recursos humanos*. Madrid(España): Ediciones Deusto S.A.

18. Katenbach, J., & Smith, D. (1996). *Sabiduria de los equipos*. . Madrid (España): Ediciones Diaz de santos.
19. Leavit, J. L.-H. (2000). Grupos de alto rendimiento: Una nueva actitud en la organizacion. *Harvard Deusto Bussines Review* , 48-55.
20. Mark, K. (1994). *Las aventuras de un equipos autoregulado*. Mexico: Panora.
21. Miskulin, D. (2008). *Trabajar en equipo Se aprende Trabajando en equipo*. Lima, Peru: Mc Graw Hill.
22. Morales de romero, N. (2000). Que son los equipos autodirigidos? *Evemo* , 189-192.
23. Osburn, J. D. (1990). *Equipo de trabajo autodirigido: Un nuevo reto americano*. Nueva York: Mc graw hill.
24. Osburn, J. (1990). *Equipos de trabajo Autodirigidos, el desafio de las americas*. Illiones , Usa: Mc Graw Hill.
25. reyes, a. (2000). *administracion del recurso humano*. mexico: limusa.
26. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
27. Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administracion* . Mexico: Prentice Hall.

28. Romero garcia, O. (1999). *Crecimiento Psicologico y motivaciones Sociales*. Merida (venezuela): Rogya.
29. romero, o. (2000). *Liderazgo en equipos autodirigidos*. Merida, venezuela: Rogya.
30. Salom de bustamante colombia. (2000). *Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos*. Merida,Venezuela: Ediciones Royga.
31. Salom de Bustamante, C. (2000). *Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos*. Merida,Venezuela: Rogya.
32. sanchez perez, j. (2006). *fundamentos de trabajo en equipo*. Madrid, España: Mc graw hill.
33. Sanchez Perez, j. (2006). *fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid (España): mc Graw hill.
34. Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organizacion abierta al aprendizaje*. Madrid(España): Ediciones Granica.
35. Steven L McShape, M. a. (2005). *comportamiento Organizacional: las nuevas realidades de la revolucion en el lugar de trabajo*. New york: Mc Graw Hill.
36. Trish, H. M. (1940). *Inicio de los equipos autonomos, enfoque sociotecnico*. Tavistock.
37. vargas, c. (2012). *el enganbre*. quill: mac.

38. West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Madrid(España): Editorial paidos Iberica.
39. Zornoza, A., Ripoll, p., orengo, v., gonzalez, p., & Peiro, j. (2008). Los procesos de influencia social en entornos virtuales y su incidencia sobre la eficacia grupal. *Revista latinoamericana de psicologia* , 213-227.

WEBGRAFIA

1. Angel, a. (29 de enero de 2009). *degerencia*. Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de degerencia: www.degerencia.com
2. Escat, M. (s.f.). *Leonismoargentino.com.ar*. Recuperado el 28 de Enero de 2009, de www.Leonismoargentino.com.ar
3. Juan, b. (21 de Febrero de 2012). *gestiopolis.com/manual de planificacion Operativa*. Recuperado el 5 de mayo de 2012, de gestiopolis.com/manual de planificacion Operativa: www.gestiopolis.com/manual de planificacion Operativa
4. Juan, M. (27 de agosto de 2007). *mercados unidos*. Recuperado el 6 de Mayo de 2012, de [mercados unidos](http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/): <http://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>

5. kaizen, G. (28 de enero de 2009). *Grupo kaizen*. Recuperado el 28 de Enero de 2009, de Grupo kaizen: www.grupokaizen.com
6. monroy, j. (1 de enero de 2000). *Breve instructivo de equipos autodirigidos*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de monroyasesores: www.monroyasesores.com.mx.

ANEXOS

ANEXO A : FORMATO DE ENCUESTA

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Este cuestionario esta diseñado para analizar el funcionamiento de su equipo de trabajo. Responda las preguntas con sinceridad, para identificar las variables que pueden estar afectando la eficacia de su equipo.

Se evalúan siete dimensiones que describen los comportamientos observables en un equipo. Lea cada frase y escoja la respuesta que mejor describe el funcionamiento del equipo de acuerdo a la siguiente escala.

1. Casi Nunca
2. Rare Vec
3. Ocasionalmente
4. Con Frecuencia
5. Casi siempre

A. CLARIDAD Y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS

	1	2	3	4	5
1. Existe claridad en todos los miembros del grupo, sobre los objetivos que se deben alcanzar					
2. Se invierte tiempo en clarificar los objetivos del trabajo, se discuten					
3. Los intereses grupales prevalecen sobre los individuales					
4. Las metas de nuestro equipos son realistas y realizables					
5. Los integrantes del equipo muestran interés por las tareas que deben realizar					
6. Cada miembro asume la parte que le corresponde y aborda con entusiasmo la tarea					
7. Existe el interés, en nuestro equipo, de alcanzar objetivos de alto desempeño					

B. PARTICIPACION Y CONTRIBUCION

	1	2	3	4	5
1. Todos los miembros aportan ideas.					
2. Existe participación equilibrada, los miembros evitan escapar la atención o hacer un uso excesivo de la palabra, en las reuniones					
3. Las personas se sienten libres expresar sus sentimientos, sin temor a ser evaluados o juzgados					
4. Se estimula la generación de ideas creativas, y se tiene en cuenta					
5. Las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura					
6. Se aprovechan las habilidades específicas de cada miembro y se asignan las tareas en forma clara y correcta					
7. Existe un alto sentido de pertenencia					

C. COMUNICACIONES

1. Se presta atención a lo que dice cada persona y se evita acaparar la atención	1	2	3	4	5
2. El nivel de intercambio de ideas en el grupo es bastante alto					
3. El ambiente en el equipo, propicia la comunicación abierta y transparente					
4. Se presta atención tanto a la comunicación verbal, como a no verbal					
5. Nuestras reuniones son productivas, y se caracterizan por una comunicación efectiva					
6. Todos los miembros están enterados de los asuntos que los afectan					
7. La comunicación de todos los integrantes y el líder del equipo, es abierta					

D. CLIMA

1. Dentro del grupo prevalece un clima de cordialidad y compañerismo	1	2	3	4	5
2. Los miembros se sienten cómodos, sin tensiones dentro del grupo. Se evitan los enfrentamientos personales					
3. Nuestro Equipo, resuelve de manera eficaz, los problemas interpersonales					
4. Las necesidades e intereses personales son tenidos en cuenta por los miembros del equipo					
5. En las reuniones prevalece el buen humor y una actitud positiva hacia el grupo					
6. Existe respeto mutuo, basado en la convicción de que todos son importantes dentro del equipo.					
7. En nuestro equipo se aceptan y se respetan las diferencias individuales (intereses, habilidades etc).					

E. CONDUCCION

1. Existen responsabilidades y funciones, claramente definidos y aceptados por el equipo	1	2	3	4	5
2. Se estimula el proceso de innovación y se capitalizan las ideas creativas					
3. Existe verdadero liderazgo en el equipo, lo cual facilita la coordinación del mismo.					
4. Se tienen mecanismos de control, para garantizar que el equipo conserve su rumbo					
5. Dedicamos tiempo a la elaboración de lo planes de acción para lograr los objetivos y le hacemos seguimiento					
6. Se han establecidos con claridad las normas y procedimientos que se deben seguir y compartidos con el grupo					
7. Se utilizan mecanismos efectivos para diagnosticar y resolver los conflictos entre los miembros					

F. TOMA DE DECISIONES

1. Las decisiones se toman luego de haber escuchado y considerado todos los puntos de vista	1	2	3	4	5
2. Se busca activamente el consenso. Se evita utilizar la votación					
3. Usamos métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes					
4. Existen compromisos con las decisiones que se toman					
5. Si existen desacuerdos se expresan y esas ideas son tenidas en cuenta					
6. Se involucran a los miembros en la solución de problemas y la toma de decisiones					
7. El líder de nuestro equipo comparte los asuntos relevantes con el equipo, antes de tomar decisiones importantes solicita opiniones y sugerencias					

G. AUTOEVALUACION

1. El grupo es consciente de su manera de funcionar	1	2	3	4	5
2. Se analiza periódicamente lo que obstaculiza la buena marcha del equipo.					
3. La crítica es frecuente y franca; Cause poco malestar porque tiene un carácter constructivo					
4. Se analiza en forma abierta el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro y la eficacia del equipo					
5. Cuando se presentan desacuerdos se estudian las causas y se buscan soluciones					
6. Se hace un seguimiento sistemático al cumplimiento de las tareas o metas del equipo					
7. Evaluamos el progreso como nuestro desarrollo como equipo y hacemos los ajustes que sean pertinentes					

B.FICHA TECNICA ENCUESTA

NOMBRE DE LA ENCUESTA	Diagnostico de Trabajo en Equipo
LIDERADO POR	Gabriel Colpas Castillo
VALIDADA POR	Gloria Lastre Amell
INSTRUMENTO	Cuestionario de 49 preguntas
POBLACION DE LA MUESTRA	Personal docente y administrativo programa de enfermería
METODOLOGIA	Cuantitativa
MUESTREO	Aleatorio simple
TOTAL DE LA POBLACION	100
TAMAÑO DE MUESTRA	80
NIVEL DE CONFIANZA	95%
MARGEN DE ERROR	5%
FECHA DE REALIZACION	Octubre 6 – 13 , 2011

ANEXO C: ANALISIS DE CONFIABILIDAD

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	80	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	49

ANEXO D:**Barranquilla, Mayo 20 de 2012.****A quien Interese**

Por medio de la presente damos constancia que La encuesta "Diagnostico del Trabajo en Equipo", cumple con los requisitos indispensables para aplicarse a una población de estudio.

En nuestro análisis comprobamos que las preguntas diseñadas para analizar el desempeño de un equipo de trabajo, miden las variables definidas en el proyecto.

Se expide este documento a solicitud del interesado a los 20 días del mes de mayo de 2012.

Atentamente

Gloria Lastre Amell

Mgs. En salud Pública

Cc#

ANEXO E: VALIDACIÓN DEL MODELO

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellidos: RUBEN D. CUBIACAS CULC

Título de Pregrado: Adm. de Empresas Institución U.A.C.

Título de Postgrado: Gerencia General Institución Univ. Jorge Tadeo Lozano

Título de Postgrado: Ed. de Postgrados Institución CUC

Título de Postgrado: M.B.A. Executive Institución Univ. Santo

2. Experiencia Laboral

Describe Su Experiencia Laboral

- E.S.E. Empresa Integral de Telecom. - jefe de proyectos.
 - U.A.C. Empresa - Gerente General
 - Cajas Capi - jefe de Negociación y Seguros
 - Jorice - Experto por competencias de profesor.
 - Jorice - Gerente G.C.
 - Gerente proyectos, seguros - U. Abanque de Cajas, CUC, Jorice, Jorice, Jorice de caja parte de caja
 - Conferencias en MIA y Gerencia en el Hotel
- Intreaf

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

Instrucciones: Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

	Item	Valoración				
		MA	BA	A	PA	NA
1	Los componentes de las estrategias son pertinentes con los objetivos		X			
2	Las estrategias propuestas facilitaría la comunicación permanente con los integrantes del equipo de trabajo			X		
3	Las estrategias propuestas permitiría mejorar el trabajo en equipo en el programa de enfermería		X			
4	Las estrategias propuestas mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes	X				
5	Las acciones propuestas en las estrategias son pertinentes con los objetivos		X			
6	La propuesta de ETAD en el área administrativa facilitaría la solución de problemas en el programa de enfermería.		X			
7	La aplicación de las estrategias mejoran el clima laboral del departamento administrativo del programa de enfermería	X				
8	La aplicación de las estrategias serviría como apoyo en la planeación institucional del programa de enfermería		X			
9	Los indicadores de gestión propuestos permitirían el seguimiento y control de las estrategias.	X	X			
10	La aplicación de Estrategias permitiría un mejor liderazgo en los equipos de trabajo.		X			
		Resultado Final				
Observaciones:		<i>[Firma]</i>				

Considera válido el modelo: SI NO

FIRMA DEL EXPERTO:

CC Nro.

[Firma]
C/18718

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellidos: José Jurado Navarro

Título de Pregrado: Administrador de Empresas Institución Univ. Autónoma del Caribe

Título de Postgrado: Contador Público Institución Univ. del Atlántico

Título de Postgrado: Esp. en Gerencia de Mercadeo Institución Univ. Simón Bolívar

Título de Postgrado: Maestría en Administración de Emp. Institución Univ. de Montfermejos

2. Experiencia Laboral

Describe Su Experiencia Laboral

Docente Tiempo Completo - Univ. Autónoma del Caribe
Profesor Titular - Universidad del Atlántico
Ser. Generales de la Costa - Gerente Administrativo

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

Instrucciones: Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

	Item	Valoración				
		MA	BA	A	PA	NA
1	Los componentes de las estrategias son pertinentes con los objetivos		✓			
2	Las estrategias propuestas facilitaría la comunicación permanente con los integrantes del equipo de trabajo			✓		
3	Las estrategias propuestas permitiría mejorar el trabajo en equipo en el programa de enfermería		✓			
4	Las estrategias propuestas mejoraría la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes			✓		
5	Las acciones propuestas en las estrategias son pertinentes con los objetivos			✓		
6	La propuesta de ETAD en el área administrativa facilitaría la solución de problemas en el programa de enfermería			✓		
7	La aplicación de las estrategias mejoran el clima laboral del departamento administrativo del programa de enfermería		✓			
8	La aplicación de las estrategias serviría como apoyo en la planeación institucional del programa de enfermería			✓		
9	Los indicadores de gestión propuestos permitirían el seguimiento y control de las estrategias.			✓		
10	La aplicación de Estrategias permitiría un mejor liderazgo en los equipos de trabajo.			✓		
Resultado Final						
Observaciones: <i>Buen trabajo.</i>						

Considera válido el modelo SI NO

FIRMA DEL EXPERTO

[Firma manuscrita]

CC Nro

863489

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Jorge Eduardo Cereza Córdova
 Título de Pregrado: Ingeniero Industrial Institución: Univ del Atlántico
 Título de Postgrado: Maestría en Administración Institución: Univ Simón Bolívar
de Empresas e Innovación
 Título de Postgrado: _____ Institución: _____
 Título de Postgrado: _____ Institución: _____

2. Experiencia Laboral

Describe Su Experiencia Laboral

Coordinador Maestría Ing Industrial y Líder del grupo de Inv. GENAI (USB)
Coordinador Asesoramiento de la Calidad COPAL LTDA
Coordinador de Calidad y Ambiental de Obras (William Vento Ramo Ing Civil)
Asesor Económico (Corporación Dominicana Opson Vial, Jairo y Asociados)
Coordinador de Calidad (Ryta Electrónica - Promiandera S.A)
Docente - Investigador (USB)

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

Instrucciones: Este formato está elaborado sobre la base de una escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) y No adecuado (NA). Lea detenidamente cada pregunta y responda con una equis (X) en la alternativa seleccionada. Por favor, no deje ningún ítem sin responder.

Item	Valoración				
	MA	BA	A	PA	NA
1. Los componentes de las estrategias son pertinentes con los objetivos		✓			
2. Las estrategias propuestas facilitarían la comunicación permanente con los integrantes del equipo de trabajo		✓			
3. Las estrategias propuestas permitirían mejorar el trabajo en equipo en el programa de enfermería		✓			
4. Las estrategias propuestas mejorarían la rapidez en la prestación del servicio de trámites y necesidades de los estudiantes	✓				
5. Las acciones propuestas en las estrategias son pertinentes con los objetivos		✓			
6. La propuesta de ETAD en el área administrativa facilitarían la solución de problemas en el programa de enfermería		✓			
7. La aplicación de las estrategias mejoraría el clima laboral del departamento administrativo del programa de enfermería	✓				
8. La aplicación de las estrategias serviría como apoyo en la planeación institucional del programa de enfermería	✓				
9. Los indicadores de gestión propuestos permitirían el seguimiento y control de las estrategias.	✓				
10. La aplicación de Estrategias permitiría un mejor liderazgo en los equipos de trabajo.	✓				

Resultado Final

Observaciones: Excelente Trabajo de Grupo!

Considera válido el modelo: SI NO

FIRMA DEL EXPERTO: [Firma] CC Nro. 2735107